

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra Sociologie

Bakalářská práce

Veronika Nováková

Organizační kultura a její vliv na činnost organizace

Organizational culture and its impact on organizational efficiency

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Daně Mudd, Ph.D. za cenné připomínky a především za neutuchající optimistickou náladu. Dále Mgr. Zuzaně Podané za vstřícnost a odborné rady a doc. PhDr. Jiřímu Buriánkovi, CSc. za poskytnutí dat k vypracování empirické části. V neposlední řadě bych ráda poděkovala celé své rodině za bezmeznou podporu, díky které jsem měla vhodné podmínky pro vypracování bakalářské práce.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze dne 20. května 2010



Anotace

Tématem této bakalářské práce je „Organizační kultura a její vliv na činnost organizace“. V teoretické části se zaměřuje na představení základních definic, pojmů a aspektů souvisejících s organizační kulturou. Dále rozebírá vztah mezi organizační kulturou a členem organizace a uvádí specifika, která se vážou k organizační kultuře ve zdravotnických zařízeních. Poukazuje také na problematičnost diagnostiky organizační kultury v praxi. Poznatků z teoretické části je následně využito v části empirické, která se zabývá vztahem mezi hodnotami organizační kultury v nemocnici a flukuační tendencí zaměstnanců (zdravotních sester).

Klíčová slova:

Organizační kultura, organizace, hodnoty a normy, zaměstnanec, řídicí procesy a člen organizace

Annotation

The topic of the bachelor thesis is „Organizational culture and its impact on organizational efficiency“. In the theoretical part of the thesis basic definitions, terms and aspects associated with organizational culture are introduced. Further the thesis deals with relationships between organizational culture and organizational members and presents specific factors related to the organizational culture in medical facilities.. The thesis also focuses on diagnostic issues of organizational culture. Findings presented in the theoretical part are used as basis in the empirical part. The empirical part deals with the relationship between organizational values in a hospital and tendency of employee turnover (nurses).

Key words:

Organizational culture, organization, values and standards, employee, management processes and member of the organization

Obsah

Úvod.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	
1. Pojem kultura.....	9
2. Pojem organizace.....	11
3. Pojem organizační kultura.....	13
3.1. Prvky organizační kultury.....	15
3.1.1. Základní předpoklady.....	15
3.1.2. Hodnoty.....	15
3.1.3. Postoje.....	15
3.1.4. Normy.....	16
3.1.5. Jazyk.....	16
3.1.6. Historky a mýty.....	16
3.1.7. Zvyky, rituály, ceremoniály.....	16
3.1.8. Hrdinové.....	17
3.1.9. Firemní architektura a vybavení.....	17
3.2. Struktura organizační kultury.....	17
3.2.1. Scheinův model organizační kultury.....	17
3.2.2. Hofstedeho „cibulový diagram“ organizační kultury.....	19
4. Typologie organizační kultury.....	21
4.1. Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře.....	21
4.1.1. Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho.....	21
4.2. Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí.....	24
4.2.1. Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho.....	24
4.3. Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace.....	26
4.3.1. Teorie krychle 2S R. Goffeho a G. Jonese.....	26
5. Síla organizační kultury a subkultury.....	30
6. Funkce organizační kultury.....	32
7. Utváření kultury organizace.....	34
7.1. Vliv zakladatele.....	34
7.2. Vliv podnikatelského a tržního prostředí.....	34
7.3. Vliv profese.....	35
7.4. Vliv velikosti a délky existence organizace.....	35

7.5. Vliv národní kultury	35
7.6. Vliv technologií	36
8. Organizační kultura a člen organizace	37
8.1. Adaptace	37
8.1.1. Adaptace na organizační kulturu	38
8.2. Identifikace a loajalita	39
8.3. Motivace	41
8.3.1. Motivace pracovního jednání	42
8.4. Pracovní spokojenost	43
9. Organizační kultura ve zdravotnictví	46
10. Diagnostika organizační kultury	48
EMPIRICKÁ ČÁST	
11. Analýza organizační kultury – empirická část	50
11.1. Cíle empirické části	50
11.2. Představení nemocnic	50
11.2.1. Nemocnice Rudolfa a Stefanie Benešov, a.s.	50
11.2.2. Fakultní Thomayerova nemocnice s poliklinikou	51
11.3. Popis souborů	52
11.3.1. Nemocnice Rudolfa a Stefanie	52
11.3.2. Fakultní Thomayerova nemocnice	53
12. Organizační kultura nemocnic	54
12.1. Hodnoty organizační kultury	54
12.1.1. Nemocnice Rudolfa a Stefanie	54
12.1.2. Fakultní Thomayerova nemocnice	57
12.2. Spokojenost a fluktuace	58
12.2.1. Nemocnice Rudolfa a Stefanie	58
12.2.2. Fakultní Thomayerova nemocnice	60
12.3. Vliv organizační kultury na fluktuaci zaměstnanců	62
12.3.1. Nemocnice Rudolfa a Stefanie	62
12.3.2. Fakultní Thomayerova nemocnice	63
12.4. Srovnání výsledků nemocnic	64
13. Shrnutí empirické části	67
Závěr	68
Seznam použité literatury	70
Přílohy	72

Úvod

Tématem mé bakalářské práce je organizační kultura a její vliv na činnost organizace. Jako studentka sociologicko - ekonomických studií spatřuji v dané problematice příhodné propojení fenoménů, kterými se zabývá mimo jiné i sociologie s fenomény ekonomického rázu.

K zaměření pozornosti na kulturní aspekty organizace došlo již koncem sedmdesátých let v Americe. Japonský ekonomický růst tehdy podnítil k zamyšlení nad efektivností západních technik vedení a řízení firem. Zájem o organizační kulturu vyvolaly názory, které cesty k dokonalosti a účinnosti řízení firem spatřovaly v určitých kulturních kvalitách. Myslím si, že důvody, stejně jako důležitost a aktuálnost zkoumání tohoto tématu se nezměnily ani v 21. století.

Bakalářskou práci rozdělím na dvě hlavní části, teoretickou a empirickou. V teoretické části definuji základní pojmy vztahující se k organizační kultuře. Dále budu pokračovat v definování samotné organizační kultury, budu se snažit vymezit a popsat veškeré hlavní aspekty, které s daným tématem souvisí, nebo ho ovlivňují. Rozeberu obsah a sílu organizační kultury, její strukturu, funkce a zdroje a představím základní typologie organizační kultury. Následně se zaměřím na vztah organizační kultury a člena organizace. Poslední kapitoly teoretické části budu věnovat diagnostice organizační kultury a specifikům organizační kultury ve zdravotnictví.

V empirické části se budu zabývat analýzou hodnot organizační kultury v Nemocnici Rudolfa a Stefanie Benešov a Fakultní Thomayerově nemocnici. Zaměřím se na to, jaký tyto hodnoty mají vliv na flukuační tendenci zdravotních sester. Základem analýzy budou data získaná z výzkumu, který byl proveden v obou nemocnicích, metodou dotazníkového šetření.

V teoretické části se budu snažit vycházet především z koncepcí klasiků v oblasti teorie organizační kultury, jako jsou E. Schein nebo G. Hofstede. Využívat budu především literaturu v českém jazyce.

1. Pojem kultura

Původní význam pojmu kultura byl spojován s obděláváním zemědělské půdy. Vychází z latinského slova cultura, což znamená vzdělávání nebo pěstování.

Základ pojetí kultury jako charakteristiky lidské činnosti položil Cicero, když nazval filozofii „kulturou ducha“.¹ Slovo kultura tak v sobě od počátku nese představu vnitřního úsilí člověka o přetvoření a zdokonalení světa i sebe sama.²

V užším vymezení mluvíme o kultuře jako o produktu umělecké tvorby. Jedná se tedy o projevy uměleckých schopností jako je hudba, literatura, malířské umění atd.³

V širším pojetí je kultura chápána jako vnášení lidského ducha a umu do věcí a lidí. Kultura je produktem člověka, který je protikladem přírody, zahrnuje vše, co člověk stvořil nebo přetvořil v průběhu generací. Tyto lidské výtvořky jsou nejen materiální povahy. Jedná se i o produkty duchovní, vztahy, myšlenky a ideje, předávané v každé společnosti dalším generacím.⁴ Kultura není pouze chování individua, ani není výrazem individuální osobnosti člověka. Je vytvářena společnými znaky chování mnoha jednotlivců, tedy tím, co je sdílené a společné a co je obecné. Předávání kultury se uskutečňuje v procesu socializace, v němž dominantní úlohu sehrává výchova.⁵

Pojem kultura se stal centrální kategorií moderních společenských věd, především kulturní antropologie, sociologie a sociální psychologie. Každá z těchto disciplín pohlíží na fenomén kultury svým specifickým způsobem a proto definic pojmu kultura je nepřehledné množství. V nejobecnějším smyslu definuje Velký sociologický slovník slovo kultura jako „specifický lidský způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce.“⁶

Podle Kloskowské, z pohledu jak kulturní antropologie, tak i sociologie „kultura může být definována jako relativně integrovaný celek zahrnující lidské chování a jeho výtvořky a toto chování se řídí v určitém společenství, v procesu interakce vytvořenými vzory.“⁷

I když se autoři na jednotném vymezení pojmu kultura neshodnou, obecně lze konstatovat, že pojem kultura si lidé zavedli, aby mohli popsat podobnosti jednotlivců uvnitř skupiny a rozdílnost jednotlivců mezi skupinami. Obsah kultury, který je specifický pro

¹ Velký sociologický slovník. Praha: Karolinum, 1996, str. 547

² Lehmanová, Z.: Kulturní dimenze mezinárodních vztahů. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999, str. 11

³ Hofstede, G. Kultury a organizace: Software lidské mysli. Praha: Linde nakladatelství, 2007, str. 14

⁴ Nový, I. a kol.: Interkulturální management. Lidé kultura a management. Praha: Grada publishing, 1996, str. 10

⁵ Nový, I. a kol.: Interkulturální management. Lidé kultura a management. Praha: Grada publishing, 1996, str. 9

⁶ Velký sociologický slovník. Praha: Karolinum, 1996, str. 547

⁷ Kloskowská, M.: Masová kultura. Praha: Svoboda, 1967, str. 31

každou skupinu, zahrnuje hodnoty, postoje, normy a kulturní vzory, které ovlivňují to, jak se jedinec chová a jak smýšlí.⁸

Geert Hofstede a Gert Jan Hofstede definují kulturu jako kolektivní programování mysli, software mysli, který odlišuje příslušníky jedné skupiny od jiných.⁹ Kultura není vrozená, je dána naším sociálním prostředím, přičemž nejvíce si z ní osvojíme v raném dětství. Proto je nutné odlišit kulturu od lidské přirozenosti a od osobnosti jednotlivce. Lidská přirozenost představuje univerzální úroveň lidského mentálního naprogramování, je vrozená a společná všem lidským bytostem. Je to schopnost člověka cítit strach, hněv, lásku, smutek, potřebu sdružovat se s druhými atd. Osobnost je pak jedinečným souborem mentálních programů, který nesdílí s žádným jiným jedincem. Je z části zděděná, z části modifikovaná kulturou a osobní zkušeností jedince.

⁸ Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 18

⁹ Hofstede, G.: Kultura a organizace: Software lidské mysli. Praha: Linde nakladatelství, 2007, str. 14-15

2. Pojem organizace

„Organizace je racionální koordinace činností určitého počtu lidí k dosažení určitého společného účelu nebo cíle na základě dělby práce a funkcí a na základě hierarchie autority a odpovědnosti.“¹⁰

Tato definice Edgara Scheina, podobná definici tradiční teorie organizace, naznačuje základní myšlenky v pojetí organizace. Idea organizace vznikla, neboť si lidé uvědomili, že pokud spojí své síly, dokážou lépe uspokojovat své potřeby. Základní myšlenkou je tedy koordinace úsilí, která bude účinná, pokud bude splněna druhá důležitá myšlenka, idea o dosažení společných cílů. Společných cílů na základě racionální koordinace dosáhnou lidé nejlépe, rozdělí-li se různé funkce různým lidem a dojde tedy k diferenciaci na základě dělby práce. S ideou dělby práce a koordinace je úzce spjata poslední idea, potřeba hierarchie autority. Aby jednotlivci sledovali společné cíle a koordinovali spolu, je zapotřebí určité kontroly nebo vedení. Druhy autority přitom mohou mít podobu od plné sebekontroly po totální autokracii.¹¹

Z definice vyplývá důležitý aspekt, totiž že předmětem koordinace jsou činnosti, nikoliv lidé.¹² Organizace je v podstatě soubor rolí a rozpis jejich koordinace, existuje nezávisle na určitých lidech a může přežít i jejich stoprocentní výměnu. Organizace se může změnit, jen pokud se změní její program nebo když jsou řídicí autoritou změněny její role.

Z pohledu sociologie je výše uvedená definice definicí tzv. formální organizace. Příkladem formálních organizací je podnik, škola, církev, vězení. Vedle tohoto typu organizace lze rozlišit ještě další dva typy, společenské organizace a neformální organizace.¹³ Společenské organizace vznikají spontánně z interakce lidí. Postrádají racionální koordinaci k dosažení společných cílů. Jde například o skupinu přátel, rodinu, různé komunity. Neformální organizace se od formální odlišuje neexistencí rozpisu koordinace. Lidé plnící organizační role se zřídka omezují na provedení pouze těchto činností. Spolupracovníci nevykonávají jen určitý úkon, ale povídají si spolu, jdou spolu na oběd. Tím vytváří vztahy, které přesahují formálně předepsané vztahy. Neformální vztahy vznikají ve všech formálních organizacích.

Schein ke své pracovní definici formální organizace však podotýká, že není zcela ideální, neboť nezahrnuje interní dynamiku organizace. Dynamičtější formulace definice organizace, vycházející ze systémové koncepce organizace, by měla zdůraznit komplexnost a

¹⁰ Schein, E. H.: Psychologie Organizace. Praha: Orbis, 1969, str. 15

¹¹ Schein, E. H.: Psychologie Organizace. Praha: Orbis, 1969, str. 15

¹² Schein, E. H.: Psychologie Organizace. Praha: Orbis, 1969, str. 16

¹³ Schein, E. H.: Psychologie Organizace. Praha: Orbis, 1969, str. 17

vysoký stupeň interakce mezi částmi organizace, ať už jde o jednotlivce, skupiny nebo funkce. Tvrdí, že je organizaci nutno chápat jako otevřený systém, který je ve stálé interakci s rychle se měnícím prostředím, má mnoho cílů a funkcí a obsahuje mnoho vzájemně závislých subsystémů.¹⁴

¹⁴ Schein, E. H.: Psychologie Organizace. Praha: Orbis, 1969, str. 131-132

3. Pojem organizační kultura

Kultura je společným jevem a v případě organizační kultury se toto sdílení koná na úrovni organizace.¹⁵

Pojem kultura se do oblasti managementu dostává v šedesátých letech, kdy se začíná hovořit o kultuře v organizacích. Současné okouzlení organizační kulturou začalo až na počátku osmdesátých let díky pracím Peterse a Watermana „In Search of Excellence“ (1982) a Deal a Kennedyho „Corporate Cultures“ (1982), které se zaměřovali na úspěšné firmy a jejich účinný způsob řízení.¹⁶

V české odborné literatuře se pro označení kulturních aspektů organizací můžeme setkat se třemi termíny: podniková kultura, firemní kultura (corporate culture) a organizační kultura (organizational culture). Jedná se však v podstatě o synonyma, neboť jejich obsah je totožný.¹⁷

Organizační kultura je sama o sobě velmi složitým a komplexním fenoménem a proto ani jednoznačné definování tohoto pojmu není jednoduché. Většina odborných definic se zaměřuje buď na určité funkce organizační kultury, nebo se uchylují k výčtu strukturálních elementů organizační kultury.¹⁸ Pro ukázkou uvádím některé z definic předních autorů, kteří vymezují organizační kulturu jako:

„sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy... které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy.“¹⁹

„systém neformálních pravidel, která vyjadřují, jak by se lidé po většinu času měli chovat“²⁰

„základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace.“²¹

¹⁵ Brooks, I.: Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Praha: Computer Press, 2003, str. 216

¹⁶ Brooks, I.: Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Praha: Computer Press, 2003, str. 216

¹⁷ Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 21

¹⁸ Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str.22

¹⁹ Dle Kilman, Saxton a Serpa, 1985; Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 22

²⁰ Dle Deal a Kennedy, 1982; Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, str.257

„vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problému externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“²²

„společně vyznávaná přesvědčení, postoje a hodnoty, které existují v organizaci. Jednodušeji řečeno, kultura je způsob, jakým něco děláme“²³

„soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“²⁴

Geert Hofstede a Gert Jan Hofstede chápou organizační kulturu jako jednu z vrstev mentálního naprogramování.²⁵ Člověk je během života součástí mnoha sociálních skupin a proto je jeho mentální naprogramování vlastně sadou mentálních programů, které odpovídají různým úrovním kultury. Nejvyšší je úroveň národní, která odpovídá zemi, z níž jedinec pochází. Následují úrovně regionální, národnostní, náboženské a jazykové příslušnosti. Dále úroveň rodu (pohlaví), úroveň generace a úroveň sociální třídy, která je spojena s příležitostí ke vzdělání a s povoláním či profesí. Jako poslední úroveň uvádějí úroveň kultury organizace, která přichází v úvahu u těch, kdo jsou zaměstnání. Na této úrovni je jedinec socializován organizací, ke které náleží.

Zobecníme-li současné pojetí organizační kultury, lze organizační kulturu chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, sdílených v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.²⁶

²¹ Dle Denison, 1990: Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 22

²² Dle Schein, 1992: Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 22

²³ Dle Furnham a Gunter, 1993: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, str. 257

²⁴ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, str. 257

²⁵ Hofstede, G.: Kultury a organizace: Software lidské mysli. Praha: Linde nakladatelství, 2007, str. 20

²⁶ Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 22

3.1. Prvky organizační kultury

Kulturní prvky jsou nejelementárnější jednotky, ze kterých je sestaven kulturní systém. Na základě kulturních prvků můžeme kulturu organizace charakterizovat a zkoumat. Jsou nástrojem, pomocí kterého se organizační kultura utváří a předává. V jejich vymezení a kategorizaci se liší autor od autora.

Nejčastěji jsou za prvky kultury považovány:²⁷ základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a vnější manifestace kultury, tzv. artefakty materiální a artefakty nemateriální (behaviorální) povahy. Mezi materiální artefakty je řazena architektura budov, vybavení firem, produkty vytvořené organizací atd. Artefakty nemateriální povahy je myšlen jazyk, historiky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály a ceremoniály.

3.1.1. Základní předpoklady

Základní předpoklady jsou zcela automaticky, nevědomě fungující představy jedince o fungování reality. Tyto představy lidé považují za zcela samozřejmé a nezpochybnitelné. V organizacích se základní předpoklady přenášejí a prezentují v podobě sdílených hodnot.²⁸

3.1.2. Hodnoty

Hodnoty představují to, co je považováno za nejlepší, významné, čemu jednotlivec věří a pokládá to za dobré pro organizaci.²⁹ Podle mnoha autorů jsou právě hodnoty klíčovým prvkem organizační kultury. Nezáleží přitom, zda jsou hodnoty zřetelně vysloveny a manifestovány, například prostřednictvím etického kodexu. Mlčky předpokládané hodnoty, hluboce zakořeněné v kultuře organizace mohou být často mnohem vlivnější, než deklarované, idealistické hodnoty, které mohou mít význam nulový.³⁰ V praxi se toto objevuje jako problém, kdy dochází k nesouladu mezi hodnotami deklarovanými a skutečně zastávanými. Hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů, nebo pomocí jazyka, rituálů, historek a mýtů.

3.1.3. Postoje

Postoje vyjadřují charakter vztahu k osobám, věcem, událostem či problému.³¹ Postoje jsou produktem hodnocení.

²⁷ Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 22

²⁸ Turecková, M.: Organizační chování: Teoretická východiska a trendy personálního managementu. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, str. 75

²⁹ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, str. 201

³⁰ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, str. 202

³¹ Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 23

3.1.4. Normy

Normy jsou nepsanými pravidly chování, „pravidla hry“, které lidem říkají to, co se předpokládá, že budou dělat, říkat a co budou věřit. Dávají jedincům návod, jak se v daných situacích chovat.³² Dodržování norem ve skupině je členy skupiny upevňováno pomocí negativních či pozitivních reakcí. Dodržování norem je tedy „odměňováno“ (přátelskost, vstřícná gesta), naopak nedodržování je „trestáno“ (chladné chování, omezená komunikace s jedincem). Normy se týkají různých oblastí chování, například stylu řízení, etiky práce, přistupování k výkonu, moci a formalitám atd.

3.1.5. Jazyk

Jazyk je důležitou determinantou vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř organizace.³³ Na základě používaného jazyka lze odvodit hodnoty, které organizace zastává, míru formálnosti vztahů v organizaci apod. Jazyk, jako systém symbolů, umožňuje pohybovat se v mimosmyslovém světě, uvnitř abstrakce. Není tedy důležité jen co se říká, ale také jakými slovy, v jakém spojení, v jaké situaci, v jakém kontextu a kdo to říká. Vnímání těchto vedlejších významů se pojí se sdílenou zkušeností, která existuje v dané skupině.³⁴ Odlišné chápání pojmů bývá typickým zdrojem problému uvnitř organizace.

3.1.6. Historky a mýty³⁵

Historky jsou upravené, přikrášlené příběhy, které se v minulosti skutečně v organizaci staly a které se vypráví v organizaci. Jsou nejen důležitým indikátorem norem a hodnot akceptovaných v organizaci, ale i významným nástrojem předávání kultury.

Mýty na rozdíl od historek nemají racionální základ a jejich obsah bývá smyšlený. Mýty slouží k výkladu a objasnění žádoucího či nežádoucího chování v organizaci.

3.1.7. Zvyky, rituály, ceremoniály³⁶

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, pomáhající vytvářet stabilní a předvídatelné prostředí pro pracovníky. Mezi zvyky řadíme pro organizaci zažité, běžné a typické způsoby chování, například oslavy narozenin a jiných událostí, nebo zvyky uplatňované při řešení problémů.

³² Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, str. 202

³³ Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 24

³⁴ Nový, I. a kol.: Interkulturální management. Lidé kultura a management. Praha: Grada publishing, 1996, str. 16

³⁵ Zpracováno dle: Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 24

³⁶ Zpracováno dle: Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 24

Rituály oproti zvykům v sobě nesou navíc symbolickou hodnotu. Patří do nich například rituály zdravení.

Ceremoniály jsou slavnostní události konané při zvláštních příležitostech. Slouží k posilování hodnot organizace, oslavování úspěchů a firemních hrdinů. Posilují tak motivaci pracovníka a jeho identifikaci s organizací.

3.1.8. Hrdinové³⁷

Hrdinové, velmi silný prvek kultury organizace, jsou zosobněním základních hodnot v organizaci a plní důležité funkce. Motivují zaměstnance, neboť dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého. Jsou modely chování a vysokého standardu výkonu. Zároveň udržují a posilují jedinečnost organizace a plní funkci symbolu organizace pro vnější svět.

3.1.9. Firemní architektura a vybavení³⁸

Architektura staveb, vybavení v budovách, organizací užívané technologie, propagační materiály, to vše patří k materiálním prvkům manifestace kultury. Vzhled a vybavení budov mají význam nejen navenek, aby odlišily organizaci od jiných, ale i dovnitř, pro identitu organizace. Mohou sloužit jako symboly, či plnit úlohu totemů pro zaměstnance.

3.2. Struktura organizační kultury

Úplné a jednoznačné shody v tom, jak se výše uvedené prvky vyskytují v organizační kultuře a jak jsou v ní strukturovány, autoři zabývající se problematikou kultury v organizacích také nedosáhli.

Podobu různých koncepcí lze spatřovat v několika bodech. Organizační kultura je tvořena prvky, které jsou uspořádané do několika, vzájemně souvisejících, rovin a liší se v míře pozorovatelnosti a schopnosti interpretace pro vnějšího pozorovatele.

Za jednoho z klasiků v oblasti organizační kultury je považován E. H. Schein. K popisu struktury organizační kultury jsem si proto vybrala jeho model, který se do jisté míry stal východiskem pro všechny další autory, jež se výzkumem organizační kultury zabývají.

3.2.1. Scheinův model organizační kultury

Kultura je pro skupinu to, co je osobnost pro jednotlivce.³⁹

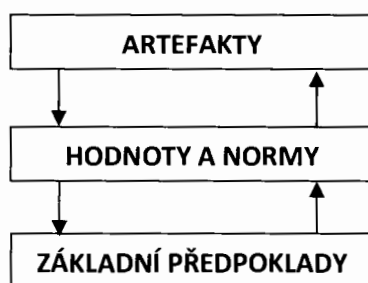
³⁷ Zpracováno dle: Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 25

³⁸ Zpracováno dle: Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 26

³⁹ Schein, E. H.: Organizational Culture and Leadership. San Francisco: John Wiley and Sons, 2004, str. 8

Přední autor teorií řízení a organizace E. H. Schein vyvinul v 80. letech 20. století model organizační kultury, který strukturuje organizační kulturu do tří, hierarchicky uspořádaných rovin. Úrovně organizační kultury rozlišuje na základě toho, do jaké míry jsou jednotlivé projevy kultury manifestovány navenek a nakolik jsou viditelné pro vnějšího pozorovatele. Rozeznává úroveň základních předpokladů, úroveň hodnot, pravidel a norem chování a úroveň artefaktů.

Obr. 1: Scheinův model organizační kultury



Pramen: Schein, 2004, s. 26, upraveno

Artefakty jsou nejsvrchnější rovinou v Scheinově modelu. Jde o vědomé, cíleně ovlivňované symboly, které lze snadno pozorovat a popisovat. Jejich interpretace může být komplikovaná, neboť artefakty v sobě odrážejí obě hlubší kulturní úrovně, jejichž výklad nemusí být vždy jednoznačný. Do této roviny řadíme jazyk, technologie a produkty, formy společenského styku, mýty a historky, rituály a ceremoniály, oblečení, logo atd.⁴⁰

Zastávané hodnoty, pravidla a normy chování jsou částečně vědomá, částečně zvnějšku pozorovatelná a do jisté míry organizací ovlivnitelná rovina. Jsou produktem podnikové ideologie, stanovených zásad a pravidel jednání.⁴¹ Vznikají buď spontánně jako neformální sociální normy nebo zcela záměrně, jako charakteristiky pozic a rolí, tvořící vnitřní uspořádání organizace.⁴² Podle Scheina zdrojem pro vznik hodnot úspěšná řešení určité situace určitým způsobem. Další hodnoty mohou být přijaty prostřednictvím tzv. sociální validace, kterou Schein vysvětluje jako sdílenou zkušenost, jejíž funkčnost, určenou mírou úzkosti či pohody, je dána členy skupiny, kteří se těmito hodnotami řídí.⁴³

⁴⁰ Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley and Sons, 2004, str. 26

⁴¹ Šigut, Z.: *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004, str. 39

⁴² Nový, I. a kol.: *Interkulturální management. Lidé kultura a management*. Praha: Grada publishing, 1996, str. 28

⁴³ Lukášová, R.; Nový, I.: *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 27

Základní předpoklady tvoří podle Scheina jádro kultury. Představují nejhlubší, neuvědomovanou rovinu, neboť zahrnují nevědomé, pro příslušníky kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky. Síla kultury skupiny pramení z toho, že předpoklady jsou sdíleny a vzájemně posilovány, proto změna kultury, která by znamenala narušení zafixovaných významů, je extrémně obtížná. Zdrojem vzniku základních předpokladů je opakovaná funkčnost určitého způsobu řešení problémů. Hypotézy se tak pro nás stávají realitou. Soubor sdílených základních předpokladů nám definuje, čemu budeme ve skupině věnovat pozornost, jak budeme události interpretovat, emocionálně na ně reagovat a jakým způsobem se v určité situaci pravděpodobně zachováme.⁴⁴ Schein rozlišuje 3 základní oblasti, kterých se základní předpoklady týkají. Jde o předpoklady vztahující se k vnější adaptaci, předpoklady vztahující se k vnitřní integraci a předpoklady týkající se hlubších filozofických a etických souvislostí.

- Předpoklady vztahující se k vnější adaptaci představují konsenzus v otázkách cílů, kterých chce organizace dosáhnout, jejich strategie a nástrojů, pomocí kterých chce cílů dosáhnout. Předpoklady této oblasti jsou v rukou především leaderů organizace.
- Předpoklady vztahující se k vnitřní integraci zahrnují předpoklady týkající se jazyka a chápání obsahu důležitých pojmů, předpoklady týkající se kritérií členství ve skupině, předpoklady týkající se statusu a distribuce moci v organizaci, předpoklady týkající se odměn a trestů, předpoklady o „ideologii“ organizace aj.
- Předpoklady týkající se hlubších filozofických a etických otázek zahrnují vztahy k okolnímu světu, představy o povaze a charakteru člověka, úvahy o příčinách jednání lidí a mezilidských vztazích, o tom, kdo je nositelem pravdy či spravedlnosti.⁴⁵

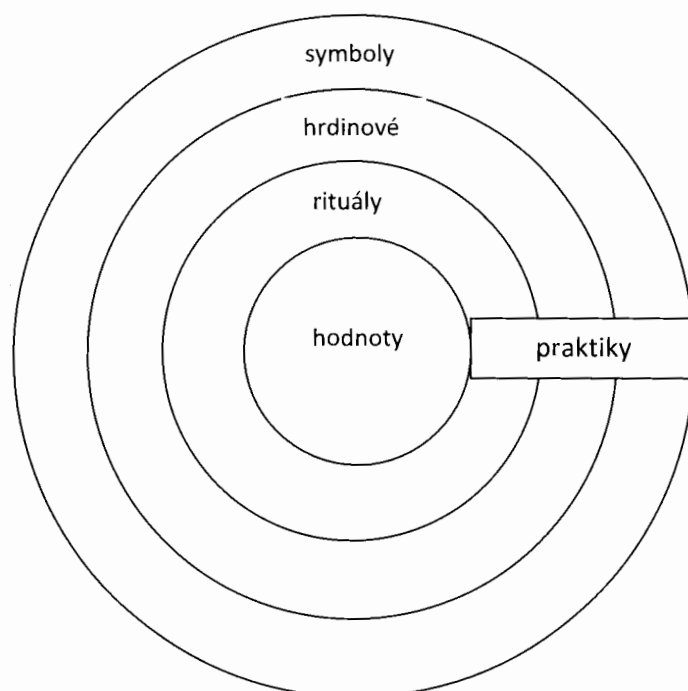
3.2.2. Hofstedeho „cibulový diagram“ organizační kultury

Geert Hofstede a Jan Gert Hofstede nabízejí podobný model kultury jako Schein. K popisu projevů kultury používají čtyři pojmy: symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. V diagramu přirovnávají tyto pojmy ke slupkám cibule, aby naznačili míry viditelnosti jednotlivých vrstev pro vnějšího pozorovatele. Hodnoty, jako nejzákladnější projevy kultury, tvoří jádro kultury a nejsou přímo pozorovatelné. Symboly, hrdinové a rituály, které chápe jako další jednotlivé vrstvy, souhrnně označuje jako praktiky. Představují viditelnější část kultury, více či méně pozorovatelnou.

⁴⁴ Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 27

⁴⁵ Šigut, Z.: Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI Publishing, 2004, str. 39

Obr. 2: „Cibulový diagram“ úrovní projevu kultury



Pramen: Hofstede, 2007, s. 17

Symboly jsou slova jazyka, gesta, stejně jako oblečení, vlajky, znaky společenského postavení. Mají konkrétní význam pro ty, kdo se na dané kultuře podílejí. Řadí se do nejpovrchnější vrstvy.

Hrdinové mohou být osoby žijící i zesnulé, skutečné i vymyšlené, které mají charakteristiky v dané kultuře vysoce ceněné a slouží tak jako příklad ostatním.

Rituály označují společensky podstatné kolektivní činnosti. Například způsoby zdravení či vyjadřování úcty.

Hodnoty jsou všeobecné tendence upřednostňovat určitý stav skutečnosti před jiným. Jsou to pocity, které nám umožňují rozlišovat mezi zlým a dobrým, zakázaným a povoleným, morálním a nemorálním, racionálním a neracionálním aj. Hodnoty si jedinec osvojuje velmi časně, prostřednictvím vstřebávání symbolů, hrdinů a rituálů v prvních deseti letech života. Po této fázi nevědomého osvojování základních hodnot dochází k uvědomělému učení nových praktických postupů (praktik).⁴⁶

⁴⁶ Hofstede, G.: *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: Linde nakladatelství, 2007, str. 18

4. Typologie organizační kultury

Konstrukce typologií v oblasti sociálních věd slouží k utřídění a zpřehlednění složitého obsahu sociální reality. Typologie kultury organizace pak představují přehled ideálních modelů, které zobecňují a zjednodušují realitu organizační kultury. Pro praxi je znalost typologií organizační kultury významná pro manažery, kteří tak mohou lépe poznávat a vnímat kulturní projevy ve své organizaci a porovnávat je s typickými případy.⁴⁷ Důležité je si uvědomit, že kultura každé organizace je jedinečná, osobitá a vzpírající se jakémukoliv škatulkování.⁴⁸ Každá z typologií postihuje jen určité aspekty organizační kultury pojaté v určitém kontextu a není tedy zcela vyčerpávající. Ve většině organizací jsou patrné rysy více kultur.

Nejnámější typologie organizační kultury můžeme rozlišit do tří základních skupin:⁴⁹ typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře, typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí, typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace.

4.1. Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

4.1.1. Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Typologie Rogera Harrisona ze 70. let patří mezi první publikované typologie organizační struktury. Spojuje kulturu organizace s jejím charakteristickým uspořádáním a stylem řízení. Harrison vymezil čtyři základní typy kultur: kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Charles Handy později na Harrisona navázal, když jednotlivé typy kultur popsal prostřednictvím jednoduchých piktogramů.

Kritikové vytýkají této typologii povrchnost a banálnost s jakou Handy pohlíží na tak komplexní a symbolický pojem jako je organizační kultura. Nelíbí se jim ani determinismus modelu, neboť předpokládá, že konkrétní typ kultury vzniká z konkrétně daného souboru strukturálních kritérií.⁵⁰ Navzdory kritice je nutné podotknout, že Harrisonova / Handyho

⁴⁷ Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 75

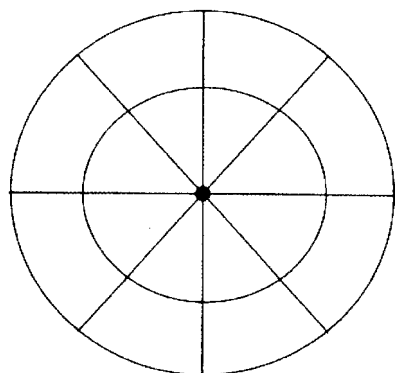
⁴⁸ Turecková, M.: Organizační chování: Teoretická východiska a trendy personálního managementu. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, str. 76

⁴⁹ Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 76

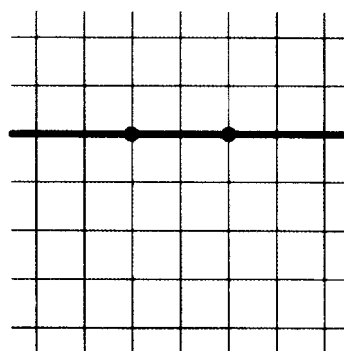
⁵⁰ Brooks, I.: Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Praha: Computer Press, 2003, str. 222

typologie díky jasnému výkladu doplněnému o srozumitelné piktogramy, napomohla k popularizaci problematiky organizační kultury.⁵¹

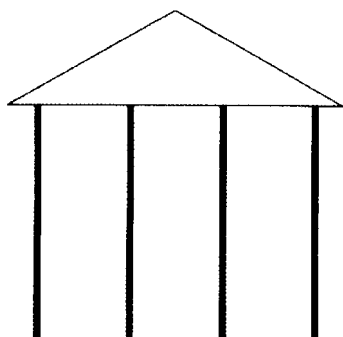
Obr. 3: Handyho typy kultur



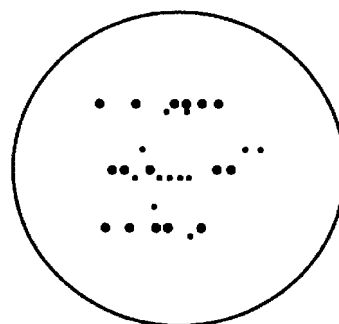
kultura moci



kultura úkolů (výkonu)



kultura rolí



kultura osob (podpory)

Pramen: Lukášová R., Nový I., 2004, str. 76

Kultura moci (the power culture)

Kultura moci, jak tvrdí Handy, je kulturou organizací, kde dominantní postavení má jedinec nebo jedinci v centru organizace.⁵² Organizace závisí na neformální komunikaci a vzájemné důvěře. Pracovníci jsou hodnoceni na základě výsledků, bez ohledu na nástroje, které k výsledkům vedly. Úspěch organizací s kulturou moci závisí na osobách v centru organizace. Centrální mocenská síla, často vlastník, by měla být schopná, dynamická, orientována na moc a riziko. Mocenské kultury mohou mít problém s velikostí organizace, neboť zvětšováním by docházelo k rozpadu těsných, síti podobných vztahů. Možností, jak

⁵¹ Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 78

⁵² Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 76

nechat organizaci rozrůst by mohlo být vytvoření přidružených organizací, či vlastních kopií kdekoliv jinde.⁵³

Organizační strukturu kultury moci nejlépe naznačuje obrázek pavučiny. Moc, jak je naznačeno v obrázku, leží ve středu sítě. Vlákná pavučiny pak představují sílu a vliv, jež navzájem spojují funkční vztahy. Kultura moci bývá typická pro zločinecké organizace, nebo pro malé podnikatelské organizace.

Kultura rolí (the role culture)

Kultura rolí je charakterizována vysokou úrovní byrokracie a formálností. Zaměstnanci mají úlohu stanovenou svou rolí – popisem práce, určením odpovědnosti. K hodnocení pracovníků dochází na základě toho, jak danou roli naplňují. Kultura zaměřená na role upřednostňuje respektování norem, pravidel, zavedených postupů a procedur.⁵⁴ Vše je řízeno logikou a racionalitou. Negativem struktury kultury rolí je pomalost v rozpoznávání změny a reakci na změnu. Proto organizace s takovou kulturou může být úspěšná jen ve stabilním a předvídatelném prostředí. Na druhou stranu však kultura rolí poskytuje svým pracovníkům pocit bezpečí a možnost postupu do vyšší funkce.

Organizační struktura odpovídající kultuře rolí je graficky znázorňována jako řecký chrám. Koordinace je prováděna vybraným, vyšším managementem (trojúhelníkový štít). Základními pilíři organizace jsou nižší, specializované a funkčně oddělené, organizační stupně. Kulturu zaměřenou na role najdeme nejčastěji ve státní správě, armádě, nebo velkých komerčních organizacích.⁵⁵

Kultura úkolů (the task culture)

Kultura úkolů se orientuje na projekty a jejich realizaci. Pravomoc a vliv jsou založeny na odbornosti a schopnostech, nikoliv na pozicích. Organizace je velmi pružná, schopná rychlých rozhodnutí, neboť jejím základem je individuální řízení a týmová práce podporovaná dobře fungujícími vztahy spojenými se vzájemným respektem. Kultura úkolů prospívá v prostředí silné konkurence, kde je zapotřebí rychlého rozhodování a kreativity. Obtíže nastávají při dosahování úspor z rozsahu, nebo pokud se má organizace specializovat.

⁵³ Brooks, I.: Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Praha: Computer Press, 2003, str. 223

⁵⁴ Pfeifer, L., Umlaufová, M.: Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993, str. 38

⁵⁵ Lukášová, R., Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 77

Úkolová kultura je představována sítí. Moc leží na průsečících zodpovědností. Management se soustřeďuje na projekty a jejich úspěšnou realizací prostřednictvím výběru vhodných lidí, sestavování týmů a přidělování zdrojů.⁵⁶ Je běžná v organizacích maticového typu. Příkladem organizací, ve kterých je obvyklá organizační kultura zaměřená na úkol, mohou být reklamní agentury.

Kultura osob (the person culture)

V kultuře osob je nejdůležitější jednotlivec. Tato kultura existuje pouze tehdy, když jednotlivci vidí ve spojení oboustranný užitek. Formální řízení je omezené, autorita je společná, založená na odbornosti, komunikační vztahy jsou neformální. Při ovládání organizace existují pouze individuální cíle.

Kulturu osob je možno znázornit jako shluk bodů, kde nikdo nemá dominantní postavení. Je běžná v profesních organizacích, jako jsou účetní nebo advokátní firmy.⁵⁷

4.2. Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

4.2.1. Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho⁵⁸

Podle typologie Deal a Kennedyho kulturu organizace nejvíce ovlivňuje širší sociální a podnikatelské prostředí, ve kterém organizace funguje. Konkrétně mezi důležité determinanty patří míra rizikovosti podnikání (tzn. intenzita možného ohrožení prosperity organizace případným neúspěchem v některé z aktivit organizace) a rychlost zpětné vazby trhu (tzn. doba, která uplyne od vyvinutí nějaké aktivity organizací, do chvíle, kdy je organizaci známa odezva na tuto aktivitu).⁵⁹ Na tomto základě pak Deal a Kennedy rozlišili 4 základní typy kultur: kulturu drsných hochů, kulturu tvrdé práce, kulturu sázky na budoucnost a procesní kulturu.

⁵⁶ Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 77

⁵⁷ Brooks, I.: Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Praha: Computer Press, 2003, str. 222

⁵⁸ Zpracováno podle: Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 80-82

⁵⁹ Pfeifer, L., Umlaufová, M.: Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993, str. 36

Obr. 4: Typologie organizační kultury podle T.E. Deala a A. A. Kennedyho

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
		míra rizika	

Zdroj: Lukášová, R.; Nový, I., 2004, str. 80

Kultura drsných hochů (the tough-guy, macho culture)

Kultura „drsných hochů“ se vyznačuje individualismem. Podstatou této kultury je špičkový výkon pracovníků, kde kariéra může mít podobu rychlého vzestupu, ale také rychlého pádu. V tomto kulturním prostředí není místo pro sdílení emocí. Kvůli soupeřivosti a napětí, které panují v organizaci, není pro pracovníky snadné vytvořit si soudržnost, což vede k vysoké fluktuaci v organizaci. Podstupují vysoké riziko, ovšem potřebují rychlou zpětnou informaci o výsledcích svých aktivit. Kultura „drsných hochů“ je charakteristická pro zábavní průmysl, jako je film a televize, nebo pro reklamu či manažerské poradenství.

Kultura tvrdé práce (the work hard, play hard culture)

Kultura „tvrdé práce“ je charakteristická podporou týmové práce a iniciativy. Prostředí je přátelské, vystavěné na komunikaci a dobrých vztazích, které jsou podporovány slogany, kluby, soutěžemi, výročními shromážděními. Míra rizika podnikání je nízká a zpětná vazba trhu rychlá. Tato pospolitost zaměřuje svou pozornost na zákazníka a jeho potřeby. Nejčastěji nalezneme kulturu tohoto typu v prodejních organizacích či společnostech orientovaných na masového konzumenta.

Kultura sázky na budoucnost (the bet-your-company culture)

Kultura „sázky na budoucnost“ existuje ve firmách, které čelí velkému riziku při rozhodování, a přitom zpětná vazba je velmi pomalá. Podnik je tak obzvláště citlivý na chybu. Proto je zde vše důkladně naplánováno a rozpracováno, aby chybu nebylo možno dopustit. Soukromé záležitosti se tu neřeší a přesně stanovené postupy mají funkci překonávání nejistot a rizik. Respektuje se zde hierarchie a autorita, zároveň ochota ke spolupráci a schopnost

fungovat pod tlakem. V kariérním postupu je obvykle uplatňována rovnováha mezi organizačním učením a individuálním rozvojem. Kultura je spojována s naftařskými společnostmi, firmami z oblasti chemického, nebo jaderného výzkumu.

Procesní kultura (the process culture)

„Procesní“ kultura je uplatňována v prostředí, v němž se klade důraz na pečlivost, přesnost a správný postup, jako jsou banky, pojišťovny, státní správa. Riziko je nízké a zpětná vazba malá, nebo téměř žádná. Pracovníci jsou opatrní a chrání daný systém. Klade se důraz na pojmenování funkcí, na kompetence a formality.

4.3. Typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace

4.3.1. Teorie krychle 2S R. Goffeho a G. Jonese⁶⁰

Typologie Goffeeho a Jonese se v popisu organizační kultury zaměřují na charakter vztahů uvnitř organizace a na důsledek těchto vztahů pro efektivnost organizace. Základem pro typizaci jsou dvě hlavní dimenze: sociabilita a solidarita.

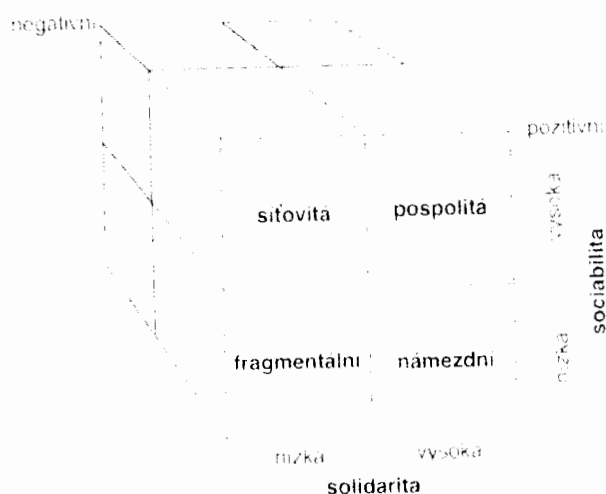
Pojem sociabilita autoři v dané typologii používají pro vyjádření míry přátelství mezi členy organizace. Solidaritou je míněna soudržnost, která však „*není založena na citech, ale vychází z rozumu*“.⁶¹ Společné úkoly a sdílené cíle, které přinesou všem užitek, jsou základem soudržnosti v organizaci.

Kombinací dimenze sociability a solidarity vznikají čtyři typy kultury: kultura síťovitá, kultura námezdní, kultura fragmentární a kultura pospolitá. Každá z kultur má svou pozitivní i negativní tvář, ve smyslu produktivity nebo kontraproduktivity pro výkonnost organizace.

⁶⁰ Zpracováno podle: Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 94-97

⁶¹ Dle Goffee a Jones, 1998: Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 94

Obr. 5: Model “krychle 2S” Goffeeho a Jonese



Zdroj: Lukášová, R.; Nový, I., 2004, str. 94

Síťovitá kultura (the networked culture)

Síťovitá kultura je charakterizovaná vysokou mírou sociability a nízkou mírou solidarity.

Pozitivní forma síťovité kultury se vyznačuje přátelstvím v rámci celé organizace. Lidé v této kultuře udržují a vytvářejí síť vztahů na základě sdílení informací a vzájemné výpomoci. Vysoká sociabilita podporuje příjemnou pracovní atmosféru, empatie a podmínky pro kreativitu a loajalitu mezi členy organizace. Nevýhody, které s sebou vysoká sociabilita nese je tolerance ke špatným výkonům, neboť kritizovat přátele je obtížné. Současně nízká míra solidarity vede k upřednostňování vzájemných vztahů před spoluprací a snahou dosahovat cílů organizace.

V negativní formě síťovité kultury se sice dbá na utváření přátelských vztahů, ale sdílení informací je selektivní, což vede k manipulacím a politikaření.

Námezdní kultura (the mercenary culture)

Námezdní kultura je protipólem síťovité kultury. Charakteristická je pro ni nízká míra sociability a vysoká míra solidarity. Práce pro členy této organizační kultury nemusí být zábavná ani zajímavá, důležité je, že je finančně ohodnocena. Vztahy mezi členy organizace jsou převážně účelové.

V pozitivně laděné námezdní kultuře vysoká míra solidarity přináší možnost lepší koordinace, protože lidé mají hlavní zájem na plnění cílů a dosahování výsledků. Pracovníci

jsou soutěživí a chtějí dosahovat úspěchů. Dosahuje se efektivity v řešení problémů. Díky nízké sociabilitě jsou členové organizace více tolerantní ke konfliktům. Vyjadřování nesouhlasu s ostatními už není tabu. Povýšení je udělováno na základě zásluh, nikoliv kontaktů.

Kombinace vysoké solidarity a nízké sociability může však mít až destruktivní účinky jak na organizaci, tak na jednotlivce. Soustředění na vlastní výkon a výsledky je natolik velké, že se lidé nejsou schopni zaměřit na dlouhodobé cíle a dostatečně mezi sebou komunikovat. Dochází k rivalitě a snižování loajality vůči cílům organizace. Nevýkonní pracovníci jsou nežádoucí.

Fragmentální kultura (the fragmented culture)

Fragmentální kultura je charakterizována nízkou mírou sociability i solidarity. Lidé v této kultuře jsou individualisté, kteří pracují především pro svou vlastní pověst a kariéru. Fragmentální kultura je typická pro žurnalisty, právníky, vědce. Jejich prestiž pramení z ocenění vnějším světem, proto přátelské vztahy uvnitř organizace, ani loajalita k cílům podniku nejsou zapotřebí.

V pozitivní fragmentální kultuře nízká míra sociability i solidarity vytváří prostředí ideální pro nové myšlenky, neboť v organizaci nepřevažují přátelské vztahy a lidé se tak nebojí diskutovat a vznášet kritické připomínky. Ze všech čtyř typů organizační kultury tato kultura přináší největší míru svobody a flexibility pro její členy. Negativní forma fragmentární kultury je podle Goffeho a Jonese největším rizikem pro organizaci. Zaměření na vlastní úspěch může přerůst v sobeckost, aroganci a neúměrnou kritiku ostatních. Cíle organizace jsou sabotovány. Nedochází ke spolupráci, ani sdílení informací.

Pospolitá kultura (the communal culture)

Pospolitá kultura se vyznačuje vysokou mírou sociability i solidarity, přičemž se tyto dimenze nacházejí v rovnováze. Lidé v organizaci se tak zajímají jak jeden o druhého, tak o výsledky organizace. Organizace je vysoce efektivní a zároveň přináší pocit osobního naplnění svým členům.

V pozitivní pospolité kultuře funguje přátelská atmosféra, respekt mezi členy organizace a radost z úspěchu druhých. Solidarita zas zajišťuje zaměření pracovníků na cíle organizace. Vysoká sociabilita vede lidi k vzájemnému ohledu, porozumění a diskuzi. Vysoká solidarita naopak vyžaduje rychlé řešení při dosahování výsledků. Proto je velice důležité udržovat vyrovnanost obou dimenzí, neboť mají vzájemně protichůdné tendence.

Pospolitá kultura přeroste ve svou negativní formu, pokud sounáležitost a hrdost na produkty přeroste v dojem neporazitelnosti a absolutní výjimečnosti vlastní organizace či produktu. To vede ke špatným vztahům k zákazníkům i demotivaci nejlepších pracovníků.

5. Síla organizační kultury a subkultury

Podle míry vlivy kultury na člena organizace můžeme kulturu dělit na silnou a slabou. Jako silná je označována kultura založená na široce sdílených předpokladech, hodnotách, normách a vzorcích chování. To znamená, že většina členů organizace považuje dané standardy za samozřejmé a srozumitelné a nesnaží se je zpochybňovat.⁶² Vytváří soulad ve vnímání a myšlení členů organizace, usměrňuje jejich chování a utváří sdílení společných hodnot a cílů. Silná podniková kultura pak může být přirovnána k určitému společnému paradigmatu⁶³, které harmonizuje organizaci, usnadňuje její koordinaci, kontrolu, podporuje efektivnost a výkonnost organizace a motivuje pracovníky. Vedle pozitiv s sebou nese silná organizační kultura i některá negativa. Může vést k fixaci na minulou zkušenost a tím k uzavřenosti organizace vůči vnějšímu prostředí. Další nevýhodou by mohlo být kladení důrazu na jednotnost myšlení a nepodporování případné nutné změny v organizaci.⁶⁴

Obr. 6: Přednosti a nedostatky silné organizační kultury

SILNÁ ORGANIZAČNÍ KULTURA	
Přednosti	Nedostatky
Jasný a přehledný pohled na organizaci	Tendence k uzavřenosti firemního systému
Přímá a jednoznačná komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Málo formálních kontrolních postupů (nižší nároky na kontrolu)	Vynucování konformity za každou cenu
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	Složitá adaptace nových spolupracovníků
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Značná identifikace s organizací a loajalita	

Pramen: Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009, str. 440

⁶² Tureckoivá, M.: Organizační chování: Teoretická východiska a trendy personálního managementu. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, str. 77

⁶³ Nový, I. a kol.: Interkulturální management. Lidé kultura a management. Praha: Grada publishing, 1996, str. 31

⁶⁴ Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 52

Ve slabé organizační kultuře jsou společné předpoklady, hodnoty a normy chování sdíleny členy organizace jen v malé míře. Chování jedinců v organizaci je pak z větší míry ovlivňováno jejich osobními hodnotami a normami.

Měřítkem síly kultury v organizaci může být i existence subkultur.⁶⁵ Subkultura je „*kultura dílčí skupiny, která se více nebo méně odlišuje od převládající, většinové a „oficiální“ kultury.*“⁶⁶ Vznik subkultur v rámci organizace je zcela přirozeným jevem. Různá oddělení v jedné organizaci často inklinují k různým typům kultury. Odlišnost oddělení může být dána funkční specializací útvarů, organizační hierarchií, nebo prostorovou vzdáleností jednotek v organizaci. K rozvoji subkultur přispívají i věk, pohlaví a další osobní charakteristiky členů organizace. Rozdíly v rámci kultur, ale i subkultur vycházejí taktéž z odlišných kulturních znalostí jednotlivců, tj. z odlišného zázemí, výchovy a společenských kontextů.⁶⁷ Nejčastěji mají předpoklady ke vzniku subkultur velké, diferencovanější organizační struktury a organizace se slabou organizační strukturou (například nově vzniklé a rozvíjející se organizace). Subkultury mohou existovat i v silných kulturách, kde si dominantní kultura organizace zachovává roli sjednocujícího činitele a subkultury s ní nejsou zcela v rozporu.⁶⁸ Zdravá míra neshod mezi subkulturami v silné kultuře přináší nové úhly pohledu a vyvažuje protichůdné tendence v systému organizace.

⁶⁵ Turecková, M.: Organizační chování: Teoretická východiska a trendy personálního managementu. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, str. 77

⁶⁶ Dle Jandourek, 2001; Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 33

⁶⁷ Brooks, I.: Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Praha: Computer Press, 2003, str. 217

⁶⁸ Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 33

6. Funkce organizační kultury

Organizační kultura, jako nahromaděná zkušenost dané organizace, plní řadu funkcí, které napomáhají organizaci adaptovat se, udržet se a rozvíjet v podmínkách okolního prostředí a současně integrovat, podporovat a motivovat své členy. Do jaké míry se daří organizaci plnit různé funkce a podporovat tak organizaci v její efektivnosti a výkonnosti, záleží na obsahu a síle organizační kultury.

Podle Lukášové a Nového k funkcím organizační kultury patří:⁶⁹

- **Redukce konfliktů uvnitř organizace.** Kultura organizace, jako soubor vzorců chování, vytváří konkrétní podobu těchto vzorců a zajišťuje jejich pochopení a přijímání členy organizace. Pokud jednotlivci společně respektují obecné principy chování, napomáhá to jednotnému nahlížení na situace a problémy. Kultura je proto zdrojem konsenzu a integrace.
- **Zabezpečení kontinuity a usnadnění koordinace a kontroly.** Pokud členové organizace vnímají shodně cíle organizace, její základní hodnoty a normy, je zajištěna disciplína mezi zaměstnanci.
- **Redukce nejistoty pracovníků, vliv na jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu.** Pracovníci se učí kultuře organizace v adaptačním procesu. Osvojují si základní předpoklady, začínají se orientovat ve vzorech chování. Tím se snižuje jejich pocit úzkosti a nejistoty uvnitř organizace. V případě, že hodnoty zastávané v organizaci jsou shodné s individuálními hodnotami pracovníka, vede to k jeho emocionální pohodě a spokojenosti.
- **Zdroj motivace.** Pokud se jedinec ztotožní s cíli a posláním organizace, je motivační potenciál organizační kultury velmi silný. Dává totiž členům organizace pocit významnosti a smysluplnosti jejich práce.
- **Konkurenční výhoda.** Silná a obsahově relevantní organizační kultura, která podporuje všechny výše uvedené funkce, přináší své organizaci jen těžko napodobitelnou a dosažitelnou výhodu, která se projevuje především na poli boje s vnější konkurencí.

Trochu jiný pohled na funkce organizační kultury dávají Pfeifer a Umlaufová.⁷⁰ Vycházejí ze Scheinovy definice organizační kultury, podle které organizační kultura vzniká

⁶⁹ Zpracované podle: Lukášová, R.; Nový, I., Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 40-41

⁷⁰ Pfeifer, L., Umlaufová, M.: Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993, str. 33

při řešení problému interní integrace a externí adaptace. Rozdělují funkce organizace na vnější a vnitřní.

Vnější funkce jsou:

- **Způsob adaptace firmy na okolní podmínky.** Kultura organizace ovlivňuje přizpůsobování organizace vnějším podmínkám. Determinuje jakým způsobem se dosahuje cílů a jak organizace reaguje na okolí. To znamená, že pomáhá organizaci odpovědět na to, jaké cíle organizace sleduje, jaké metody se použijí k dosažení cílů a jakým způsobem se organizace vyrovná s případným úspěchem či selháním.⁷¹
- **Tvář firmy, její image** – v symbolech, artefaktech, nebo prezentovaných informacích se skrývá, jakým způsobem organizace prezentuje samu sebe navenek a tedy i to, jak je svým okolím organizace vnímána.

Vnitřní funkce jsou:

- **Způsob integrace uvnitř firmy.** Integrace se týká jak nových zaměstnanců, tak norem chování, řídicích metod, technologických postupů nebo strategických záměrů. Organizace reaguje na dané aspekty v souladu s uznávanými hodnotami a předpoklady, které patří k základním prvkům organizační kultury.
- **Průbojnost strategie firmy.** Zda strategie firmy bude úspěšná, záleží z velké části také na tom, na kolik je v souladu se základními předpoklady a hodnotami firmy. Shodná orientace strategie a kultury organizace poskytuje strategickým záměrům nebývalou průbojnost.⁷²

⁷¹ Schermerhorn, J.R.; Hunt, J.G.; Osborn, R.N.: Organizational behavior. New York: John Wiley and Sons, 2000, str. 265

⁷² Pfeifer, L., Umlaufová, M.: Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993, str. 33

7. Utváření kultury organizace⁷³

K utváření kultury organizace dochází na základě společného učení v průběhu řešení problému vnitřní integrace a vnější adaptace. To znamená při řešení otázek formulace a implementace strategie, v případě vnější adaptace a utváření organizační struktury a vnitropodnikového řízení v případě vnitřní integrace. Kultura má řadu zdrojů, které se mohou kombinovat a doplňovat. Mohou být však i zcela protichůdné povahy.

Vesměs se jednotliví autoři shodují, že kultura organizace je formována vnějším prostředím, ve kterém organizace funguje. Patří sem vlivy podnikatelského a konkurenčního prostředí, nebo vlivy sociokulturních faktorů, ze kterých je nejvíce zdůrazňován vliv národní kultury. Mezi další faktory působící na organizační kulturu patří vliv zakladatele (dominantního vůdce, vlastníka či manažera organizace), velikost a délka existence organizace nebo používané technologie.

7.1. Vliv zakladatele

Zakladateli, nebo vůdci se přisuzuje zásadní vliv na organizační kulturu a to především v počátečních chvílích existence organizace. Při zrodu organizace zakladatel přináší svou vizi, základní předpoklady a hodnoty. Tyto základní stavební kameny kultury s ním sdílí několik dalších jednotlivců, kteří se pak podílejí na předávání a realizaci zakladatelových idejí. Zda se zakladatelovy hodnoty a předpoklady v organizaci udrží, záleží na tom, jestli se ukážou jako správné v řešení problému vnitřní integrace a vnější adaptace.

Podle Scheina kromě zakladatele může organizace následovat základní předpoklady, hodnoty a normy silného vůdce. Členové organizace mají tendenci se s vůdcem ztotožňovat a brát si ho za svůj vzor. Silní vůdcové pak ovlivňují nejen kulturu organizace, ale často se také stávají symboly, které reprezentují organizaci navenek a utváří tak její image.

7.2. Vliv podnikatelského a tržního prostředí

Úspěšnost organizace záleží bezesporu i na tom, do jaké míry je schopna přijímat hodnoty a normy chování, které korespondují s vnějším prostředím. Kultura je pak utvářena jako interní reakce na externí imperativy. Proto podmínky trhu a charakteristiky oblasti, ve které organizace funguje, představuje pro firmu další ze základních determinant.

⁷³ Zpracováno podle: Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 33-37

7.3. Vliv profese

Každá profese se pojí s určitým typem vzdělání, určitými zájmy a způsoby myšlení. Rozdílnost v profesích se pak odráží i v rozdílnostech organizačních kultur. Odlišnosti můžeme pozorovat jednak v organizacích zabývajících se daným profesním zaměřením, jednak ve velkých organizacích, kde se profese projevují v jednotlivých odděleních. Například oddělení marketingu bude preferovat jiné způsoby organizace práce, bude dodržovat jiné zvyky a domlouvat se jiným jazykem, než oddělení informatiky.

7.4. Vliv velikosti a délky existence organizace

Vliv na kulturu organizace má rovněž skutečnost, jak velká je organizace a v jaké vývojové fázi se zrovna nachází. Pro popis těchto vlivů budeme vycházet ze Scheinova členění evolučních fází. Schein rozlišuje tři fáze v evoluci organizace, které souvisejí s jejím růstem. Na organizační kulturu mají vliv především tzv. kritické případy, tedy významné události v jednotlivých fázích, které s sebou nesou ponaučení pro členy organizace o žádoucím či nežádoucím chování.⁷⁴

V počáteční fázi existence organizace jde především o to, aby se firma prosadila. Musí být pružná a schopná improvizovat. Kultura pro organizaci představuje důležitý zdroj identity, kdy nejvýraznější roli hraje zakladatel.

Na počáteční fázi navazuje fáze středního věku organizace. Firma je zavedená, kvůli velikosti má pevnou organizační strukturu a soustředí se na stabilizaci své pozice na trhu. S růstem organizace však přichází krize počáteční identity. Ztrácejí se původní společné cíle, vytvářejí se subkultury, kultura organizace je rigidnější.

Pokud se organizace s těmito tendencemi vyrovná, dostává se do poslední fáze, fáze organizační zralosti. Organizace je vnitřně stabilní a sebevědomá. Objevuje se tendence bránit svou kulturu, minulost a tradici. Důležité v této fázi je, aby firma našla odpovídající rovnováhu mezi vnějšími a vnitřními tlaky, které na ni působí. Neboť přílišné lpění na minulosti a jednotnosti by mohlo vést ke stagnaci v organizaci a k možné ztrátě schopnosti přizpůsobovat se dynamickému vnějšímu prostředí.

7.5. Vliv národní kultury

Základní kulturologické fenomény (hodnoty, normy, zvyky, jazyk, artefakty), které každý jedinec získal životem v určité společnosti nebo skupině, spolu s ním vstupují do pracovního procesu a jsou konfrontovány s kulturou konkrétní organizace. Do jaké míry a jakým způsobem národní kulturní charakteristiky ovlivňují kulturu organizací, se snaží zjistit

⁷⁴ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, str. 201

badatelé od sedmdesátých let dvacátého století. Jedním z nejvýznamnějších výzkumníků, který se zabývá studiem národní kultury v kontextu managementu, je Geert Hofstede. Na základě jeho a dalších výzkumů bylo prokázáno, že obsah národní kultury determinuje zejména: styl řízení vedoucích pracovníků a způsob rozhodování v organizaci, představy pracovníků o roli manažera, míru akcentace jednotlivých funkcí manažera, motivační vzorce jednotlivců a tendence organizací při volbě organizační struktury.

7.6. Vliv technologií

Technologie používané v organizacích ovlivňují jednak interní chod organizace, jednak chování organizace navenek. Úroveň vybavení výpočetní technikou například ovlivňuje způsob komunikace uvnitř firmy i se zákazníky. Vývoj technologií, ať už informačních nebo komunikačních, determinuje organizační kulturu a zároveň na ni klade určité nároky.

8. Organizační kultura a člen organizace

Kultura organizace usměrňuje fungování lidské stránky organizace. Vytváří očekávané chování lidí ve firmě, a proto usnadňuje průběh a realizaci řídicích procesů. Pokud je kultura organizace dostatečně silná a tvoří sourodý celek s ostatními prvky struktury organizace, vytváří se synergie, podporující pozitivní vliv organizační kultury.⁷⁵

Lidé se v organizaci určitým způsobem adaptují, v různé míře se identifikují s hodnotami a cíli organizace. Organizační kultura rozhoduje o tom, zda pracovníci budou pouze vykonavateli předepsaných úkolů a povinností, nebo zda budou mít aktivní zájem na zvyšování výkonů a odkrývání příležitostí ke zlepšení sebe sama a tím i organizace. Prvky organizační kultury tak do značné míry ovlivňují spokojenost, výkon a motivaci pracovníků i manažerů a tím i celkovou výkonnost podniku. Podle názoru současných odborníků, řadíme mezi faktory určující výkonnost organizace vedle finančních ukazatelů i ukazatele nefinanční, kterými jsou například spokojenost a loajalita zaměstnanců.⁷⁶ Na základě tohoto tvrzení můžeme říct, že vliv organizační kultury na adaptaci, integraci, spokojenost a motivaci svých členů se projevuje mimo jiné i v pracovní stabilitě zaměstnanců.

8.1. Adaptace

Adaptace je proces přizpůsobování se okolnímu prostředí, v našem případě jde o průběh a výsledek zařazování pracovníků do organizace. Adaptace má podle Bedrnové a Nového podobu jednoty aktivních a pasivních forem sepětí člověka s okolím; člověk se přizpůsobuje prostředí a prostředí člověku.⁷⁷ Problematika adaptace je analyzována ze strany jednotlivce, skupiny i organizace. V literatuře můžeme nalézt bohaté zdroje poznatků vztahujících se k délce a průběhu adaptace. Nabízejí návody, jak úspěšně řídit celý proces a zároveň jak výsledný stav vyhodnocovat. Úroveň adaptace zjišťujeme zprostředkovaně přes indikátory, ke kterým je řazena míra pracovní spokojenosti, identifikace s prací nebo organizací či potenciální stabilita pracovníka.⁷⁸

Adaptace jedince ve společenském procesu práce probíhá ve dvou základních rovinách - rozlišuje se pracovní a sociální adaptace. Oba tyto základní druhy adaptace se navzájem prolínají a ovlivňují, avšak průběh jejich úspěšnosti se může vyvíjet zcela odlišně. Pracovní adaptace je charakterizována jako proces, který *„je výsledkem konfrontací mezi souborem specifických požadavků, vyplývajících z daného profesního zařazení, a souborem*

⁷⁵ Bedrnová, E., Nový, I. a kol: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009, str. 454

⁷⁶ Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 51

⁷⁷ Bedrnová, E., Nový, I. a kol: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009, str. 519

⁷⁸ Výrost, J., Slaměník I.: Apilikovaná sociální psychologie I. Praha: Portál, 1998, str. 42

*pracovníkových předpokladů, jejichž základem jsou poznatky, dovednosti a zkušenosti.*⁷⁹ Vyjadřuje, jak je jedinec schopen zvládat nároky profesionálních aktivit, pracovního prostředí, nebo změn v důsledku vědeckotechnického pokroku. Adaptace sociální „*představuje začlenění jednotlivce jak do struktury sociálních vztahů v pracovní skupině, tak do celkového sociálního systému organizace*“.⁸⁰ Sociální adaptaci lze dále specifikovat do dvou úrovní na: adaptaci na organizační kulturu a adaptaci na pracovní skupinu.

Z pohledu pracovníka je hlavním cílem procesu adaptace pomoci novému členu překonat počáteční neznalost hodnot, norem a zvyků v organizaci, podat mu informace o vlastní práci a pracovním režimu a stabilizovat ho v pro něj nové síti sociálních vztahů. Z pohledu organizace je důležité, aby adaptační proces zajistil, že se nový člen bezproblémově identifikuje s pracovní činností a pracovní skupinou a to v co možná nejkratším čase. Zvyšuje se tím jednak efektivita práce, protože pracovník je schopný podávat adekvátní pracovní výkon v krátkém čase od svého nástupu. Současně úspěšná adaptace nového zaměstnance představuje základnu pro stabilizaci tohoto pracovníka v organizaci.⁸¹

Mechanismy adaptačního procesu se týkají nejen nově příchozích, ale také členů organizace, kteří se vracejí do své organizace po dlouhodobé nepřítomnosti a všech, kteří jsou ovlivněni hlubšími změnami zasahujícími do sociální struktury organizace.

8.1.1. Adaptace na organizační kulturu

Organizační kultura jako soubor základních hodnot, norem a názorů vycházejících z priorit organizace plní významnou integrační funkci, především v organizacích s vnitřně členitou strukturou. Adaptace na organizační kulturu je významný proces, jehož prostřednictvím jsou pracovníci integrováni do organizace a to na základě přijímání souboru hodnotového systému, norem a vzorců, které vymezují žádoucí formy chování pracovníků uvnitř i vně organizace.⁸²

Jednotlivé organizace se liší v tom, do jaké míry se pokoušejí adaptační proces cíleně řídit. Především ve větších organizacích může mít adaptace značně formální průběh. Adaptační program zahrnuje různé školicí programy vedené manažery a personalisty (např. koučování školenými kouči, nebo praxe v různých úsecích). Noví pracovníci se setkávají s představiteli vrcholového managementu, s úspěšnými pracovníky a významnými symboly organizace. Proces adaptace může v řadě organizací probíhat také neformálně. Menší organizace spoléhají spíše na osobní předávání informací novému pracovníkovi od

⁷⁹ Výrost, J., Slaměník I.: Apilikovaná sociální psychologie I. Praha: Portál, 1998, str. 43

⁸⁰ Výrost, J., Slaměník I.: Apilikovaná sociální psychologie I. Praha: Portál, 1998, str. 43

⁸¹ Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009, str. 520-521

⁸² Štikar, J. a kol.: Psychologie ve světě práce. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003, str. 91

pracovníka zkušeného a identifikovaného s organizací. Zaměstnanec se učí tomu, co je se od něj očekává i dalšími neformálními procesy založenými na pozorování, dotazování a poučení se z vlastních omylů.⁸³

Úspěšnost a délku trvání procesu adaptace ovlivňuje několik faktorů. Patří k nim například síla organizační kultury, vztah dominantní kultury a subkultur, určitý typ organizační kultury, míra souladu hodnotového systému jedince s hodnotami a normami organizace nebo míra řízení tohoto procesu. Dalším determinantem může být kvalita výběrového procesu ze strany organizace a cílenost výběru organizace ze strany jedince. Pokud je organizace dostatečně selektivní ve výběrovém procesu, vybere si zaměstnance, kteří odpovídají nejenom kritériím na kvalifikaci, ale takové, kteří odpovídají danému typu organizační kultury. Zaměstnanec nebude mít problém se integrovat, čímž se sníží náklady na socializaci. Stejně tak bude sžití s organizační kulturou probíhat úspěšněji, pokud vstupu do organizace předcházela tzv. předvolba⁸⁴ ze strany jedince. Znamená to, že jedinec dříve než zažádá o místo v konkrétní organizaci, má snahu se seznámit s kulturou dané organizace a co nejvíce se předem ztotožňovat s jejími hodnotami.⁸⁵

Nepříznivý vývoj adaptačního procesu je zpravidla zapříčiněn nesouladem cílů, hodnot, norem a vzorů chování jedince a organizace. Výsledkem jsou projevy nízké zaměstnanecké loajality, časté absence nebo fluktuace.⁸⁶

8.2. Identifikace a loajalita

V příznivém případě je výsledkem adaptačního procesu jistá míra identifikace pracovníka s organizací a její kulturou. Organizační kultura jako reprezentant základních organizačních hodnot a norem plní výraznou integrační funkci. Působí jako „sociální lepidlo“, vytvářející kolektivní „vědomí my“, které zatlačuje partikulární zájmy do pozadí.⁸⁷ Identifikace je proces, ve kterém jedinec vnitřně přijme a osvojí si nejvýznamnější organizační cíle, jež pak staví výše než cíle vlastní. Bedrnová a Nový podle formy a míry identifikace jedince s organizací rozlišují:⁸⁸

- **Přírozenou identifikaci** – hodnotové preference a zájmy pracovníka jsou plně v souladu s cíli, hodnotami a normami organizace. Člověk prožívá velice intenzivně

⁸³ Výrost, J., Slaměník I.: Apilikovaná sociální psychologie I. Praha: Portál, 1998, str. 44

⁸⁴ Brown, 1995; Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 38

⁸⁵ Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 37

⁸⁶ Štikar, J. a kol.: Psychologie ve světě práce. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003, str. 91

⁸⁷ Bedrnová, E., Nový, I. a kol: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009, str. 456

⁸⁸ Bedrnová, E., Nový, I. a kol: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009, str. 456-457

veškeré dění v organizaci a pociťuje vysokou míru sounáležitosti. Přirozená identifikace je výjimečná a projevuje se spíše ve vztahu k vykonávané práci než k organizaci.

- **Selektivní identifikaci** – hodnotový rámec a normy organizace jsou pracovníkem akceptovány v nestejně míře. Jedná se o nejčastější formu identifikace.
- **Evokovanou identifikaci** – identifikace podporovaná cílenými aktivitami ze strany managementu organizace.
- **Vykalkulovanou identifikaci** – jedinec se podřídí cílům, normám a hodnotám organizace, protože je motivován určitým prospěchem, který pro něj z této konformity plyne, nikoliv proto že se s nimi ztotožňuje. Prospěchem může být získání preferenčního příplatku, nebo vhodné zkušenosti pro další profesionální rozvoj apod.

Bedrnová a Nový přitom tvrdí, že z hlediska míry skutečné jednotnosti pracovníkových a organizačních cílů, hodnot a norem, je pro podnikovou praxi optimální varianta adaptace. Až příliš vysoká úroveň souladu mezi individuálními a organizačními hodnotami totiž vede k takovému chování zaměstnanců, které je pro organizaci neefektivní, neboť nejsou schopni samostatně myslet a jednat kreativně.⁸⁹

Identifikace s organizací se navenek projevuje jako zaměstnanecká loajalita. Rymeš uvádí některé její důležité komponenty:⁹⁰

- Akceptování cílů a hodnot organizace a jejich podpora.
- Prání být členem organizace a zjevné projevy konformity.
- Ochotu vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace.
- Veřejné proklamování pozitivního vztahu k organizaci (označování se symboly organizace – odznaky, vlaječky).

„Mnoho citů, postojů a neformálních postupů se projevuje v rostoucí loajalitě k podskupině, k níž jedinec patří. Když se s ní ztotožní, jeho sebeúcta se začne vázat na pracovní výkon skupiny“⁹¹

Organizace se často snaží prostřednictvím nabízených sociálních a personálních výhod záměrně ovlivnit příznivý vztah pracovníka k organizaci. Poskytují zaměstnancům například důchodové připojištění, půjčky na získání bytu, věrnostní příplatky, v zahraniční

⁸⁹ Brown 1995; Lukášová, R.; Nový, I.: Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 39

⁹⁰ Výrost, J., Slaměnik I.: Apilikovaná sociální psychologie I. Praha: Portál, 1998, str. 44

⁹¹ Schein, E. H.: Psychologie Organizace. Praha: Orbis, 1969, str. 24

pak přistupují k oceňování seniority či symbolickému vyzdvihování pracovníků nad ostatní v organizaci.

Analýzy zabývající se problematikou vztahu pracovníka s organizací ukazují, že vyšší míra identifikace s organizací vede k nižší míře fluktuace. Nejméně loajálními zaměstnanci jsou pracovníci s vyšším vzděláním, kteří se spíše identifikují se svou profesí, dále zaměstnanci, kteří v dané struktuře organizace dosáhli pomyslného vrcholu a nemohou se tedy pracovníčně dále posunovat a také čerství absolventi vysokých škol, kteří přicházejí do organizace s nesplnitelnými ideály.⁹²

8.3. Motivace

Pojem motivace vyjadřuje zaměření lidské činnosti na určitý cíl. V rámci lidské psychiky se jedná o působení vnitřních hybných sil, které nemusejí být vždy zcela uvědomované. Orientují chování určitým směrem, aktivizují ho a tuto aktivitu udržují.⁹³

Pro hlubší poznání mechanismů, které ovlivňují motivaci pracovního chování, je nezbytná znalost a aplikace teorií a modelů motivace. Ačkoliv se v této oblasti můžeme setkat s řadou teoretických konstrukcí, žádná z nich není všeobecně přijímána či považována za dominantní. Podle Luthanse⁹⁴ můžeme motivační teorie zaměřené na pracovní chování dělit do dvou skupin.

Do první skupiny motivačních teorií patří přístupy, které se snaží identifikovat lidské potřeby, jejich vztahy a preference. Vysvětlují, které vnější faktory motivují člověka k práci a vedou tak k dosahování výkonu a spokojenosti. Jedná se o jednoduché konstrukce snadno převoditelné do pracovního života. K teoriím tohoto typu patří Maslowova teorie vycházející z hierarchického uspořádání potřeb člověka, Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace nebo Alderferova teorie potřeb. Podle Bedrnové a Nového lze v návaznosti na některé z nich prokázat stimulační funkci organizační kultury, tedy že iniciuje a posiluje pracovní výkonnost (např. Alderferova teorie).⁹⁵ Vedle toho, že organizační kultura podporuje účinnost motivátorů, je sama o sobě komplexním motivačním faktorem. Samotným udržováním a rozvojem organizační kultury totiž organizace upevňuje cíle a záměry organizace.

Druhou skupinu motivačních teorií tvoří procesní přístupy k motivaci, tzv. kognitivní teorie, které se více soustředí na vysvětlení procesu pracovní motivace. Mezi nejznámější teorie z této skupiny patří Vroomova teorie valence a očekávání, Porterova a Lawlerova teorie

⁹² Štikar, J. a kol.: Psychologie ve světě práce. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003, str. 95

⁹³ Bedrnová, E., Nový, I. a kol: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009, str. 362

⁹⁴ Štikar, J. a kol.: Psychologie ve světě práce. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003, str 102

⁹⁵ Bedrnová, E., Nový, I. a kol: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009, str. 362

výkonu a spokojenosti. Adamsova teorie spravedlnosti a Lathamova a Lockova teorie dosahování cílů.

8.3.1. Motivace pracovního jednání

Pracovní jednání, jako specifický druh aktivity člověka, umožňuje jedinci prostřednictvím práce dosáhnout naplnění svých potřeb spojených se stavem uspokojení.⁹⁶ Pracovní motivace vyjadřuje podobu ochoty člověka k práci. V souvislosti s motivací lze na pracovní činnost pohlížet nejen jako na zdroj obživy, ale také jako na prostředek, který jedinci přináší uspokojení ze samotného průběhu práce, z dosažených výsledků, ze sociálních vztahů, z prestiže spojené s profesí apod.

Základem motivace jsou vnitřní dispozice člověka – motivy. Představují zdroj energie zaměřující aktivitu člověka určitým směrem, ve kterém ho také udržují. V jeden okamžik na člověka působí vždy celý soubor motivů, které se mohou projevovat rozdílným způsobem. V této souvislosti se hovoří o motivech aktivních, které přímo podněcují pracovní výkon, motivech podporujících, které utvářejí podmínky pro působení aktivních motivů a motivy potlačující, které pracují v opačném směru, tedy odvádějí jedince od pracovní činnosti.⁹⁷ Jiný pohled na pracovní motivace rozděluje motivy na ty, které souvisejí s prací a na motivy, které jsou mimo vlastní práci. K motivům souvisejícím s prací patří potřeba činnosti, potřeba kontaktu s lidmi, potřeba výkonu, potřeba mít moc, nebo potřeba seberealizace. Motivy ležící mimo vlastní práci zahrnují potřebu finančního zajištění, potřebu jistoty, potřebu sounáležitosti a sociálního kontaktu.⁹⁸

Jak již bylo řečeno, zdroje pracovního jednání člověka najdeme v jeho vnitřní motivaci, která je formována především souborem potřeb, zájmů, hodnot a ideálů. Vedle vnitřních zdrojů motivace k práci jsou také důležité vnější podněty, takzvané stimuly. Vnější podněty motivují jedince za předpokladu vzniku funkčního vztahu s vnitřními potřebami. Základními stimulačními pobídkami (jež se z části překrývají s již zmíněnými prvky vnější motivace) jsou: peněžní odměna, pracovní hodnocení nadřízeným pracovníkem, pracovní podmínky a režim práce, hodnocení skupinou, porovnávání vlastního výkonu s výsledky ostatních, možnost participace v rozhodování a samostatnost ve vykonávané práci a úroveň sociálních výhod.⁹⁹

⁹⁶ Štikar, J. a kol.: Psychologie ve světě práce. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003, str. 106

⁹⁷ Dle Růžička, 1994: Bedrnová, E., Nový, I. a kol: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009, str. 384

⁹⁸ Bedrnová, E., Nový, I. a kol: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009, str. 383-384

⁹⁹ Dle Nakonečný, 1992: Štikar, J. a kol.: Psychologie ve světě práce. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003, str. 108

Motivaci neexistuje sama o sobě, při jejím výkladu je nutno brát v potaz osobnost zaměstnance, osobnost nadřízeného, charakter úkoly, nebo sociální klima pracovního týmu. Motivace se odráží nejen ve výkonnosti člověka. Ovlivňuje samotnou pracovní činnost a celkovou spokojenost v pracovní organizaci. Usilujeme-li o úspěšnou a prosperující organizaci je zapotřebí věnovat motivaci pracovníků velkou pozornost, například sestavováním různých motivačních programů.¹⁰⁰

8.4. Pracovní spokojenost

Na pracovní chování člověka v organizaci můžeme pohlížet nejen z objektivní stránky, odrážející efektivitu jeho činnosti (rychlost, kvalitu, množství vykonané práce), ale také ze stránky subjektivní, vypovídající o osobním prožívání vykonávané pracovní činnosti, o pracovní spokojenosti (spokojenosti v práci). Pracovní spokojenost je ovlivňována mnoha vnějšími i vnitřními faktory. Významně determinuje jak chování jednotlivců a skupin v organizaci, tak kvalitu života vůbec. F. Luthans pracovní spokojenost definuje jako „*příznivý nebo pozitivní emocionální stav, který vyplývá z hodnocení práce, nebo pracovních zkušeností.*“¹⁰¹ Pracovní spokojenost je pojem velmi široký, zahrnuje v sobě vztah člověka k vykonávané práci, profesi, pracovní skupině, pracovišti, pracovním podmínkám a organizaci vůbec.

Autoři (T. Kollárik, D. P. Schultz, S. E. Schultz) rozlišují některé základní charakteristiky a znaky pracovní spokojenosti:¹⁰²

- Celkovou spokojenost – vyjadřuje obecnou míru vztahu k vykonávané práci
- Dílčí spokojenost – vztahuje se k jednotlivým faktorům ovlivňujícím práci. Soubor dílčích individuálně diferencovaných spokojeností ovlivňuje celkovou spokojenost.
- Intenzitu spokojenosti – vyjadřuje míru prožitku, která se může pohybovat od maximální spokojenosti k maximální nespokojenosti.
- Stálost spokojenosti – vyjadřuje vývoj spokojenosti, který může být relativně stabilní či proměnlivý.
- Spokojenost jako stav - vyjadřující aktuální úroveň spokojenosti s danou pracovní situací.
- Spokojenost jako proces – vyvíjející se v jistém časovém intervalu.

¹⁰⁰ Bedrnová, E., Nový, I. a kol: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009, str. 384

¹⁰¹ Výrost, J., Slaměnik I.: Apilikovaná sociální psychologie I. Praha: Portál, 1998, str. 46

¹⁰² Výrost, J., Slaměnik I.: Apilikovaná sociální psychologie I. Praha: Portál, 1998, str. 47

Teoretické přístupy k pracovní spokojenosti lze rozlišit do dvou skupin. Diferencujícím kritériem je to, zda chápou pracovní spokojenost jako jednodimenzionální nebo dvoudimenzionální jev.¹⁰³

Jednodimenzionální přístup chápe spokojenost a nespokojenost jako krajní stavy jedné dimenze. Míra spokojenosti nebo nespokojenosti se pak na základě této teorie kontinuálně pohybuje od maximální spokojenosti k absolutní nespokojenosti. Tento teoretický přístup předpokládá přímou úměru dvou veličin: vytvářením příznivějších pracovních podmínek bude stoupat i spokojenost. Mezi jednofaktorové teorie se řadí motivační přístupy Maslowa, nebo Vrooma.

Dvoudimenzionální přístup vychází z tvrzení, že pracovní spokojenost a nespokojenost jsou ovlivňovány odlišnými skupinami faktorů. Jinak řečeno, co mám vliv na pracovní spokojenost, nemá vliv na pracovní nespokojenost a naopak. Autor dvoufaktorové teorie, F. Herzberg, rozlišuje faktory motivační a faktory hygienické. Motivační faktory (satisfactory) souvisí s obsahem práce, jejich naplnění souvisí s pracovní spokojeností. Hygienické potřeby (dissatisfactory) se vztahují k vnějším podmínkám práce, jejich hodnocení ovlivňuje míru pracovní nespokojenosti. Přehled obou skupin faktorů znázorňuje obrázek:

Obr. 7: Herzbergova dvoufaktorová teorie

motivační faktory	hygienické faktory
samotná práce	mezilidské vztahy
úspěch	dozor
uznání	pracovní podmínky
zodpovědnost	plat a bezpečí
růst a povýšení	politika organizace

Pramen: Štikar, J., 2003, str. 114

Přínosem Herzbergovy teorie je diferenciací dvou skupin faktorů, z nichž se jedna skupina váže k osobnosti člověka a druhá k objektivním podmínkám práce, typickým pro danou organizaci.

Studiu interakce pracovní spokojenosti s pracovní výkonností, absentérstvím a fluktuací se věnuje mnoho pozornosti. Ukázalo se, že vztah pracovní spokojenost – pracovní chování – identifikace s organizací není jednoduchý a zcela přímočarý. Jedná se o velmi

¹⁰³ Výrost, J., Slaměník I.: Aplikovaná sociální psychologie I. Praha: Portál, 1998, str. 47

komplikovaný jev, do něhož vstupuje mnoho proměnných. Nejsilnější závislost se doposud prokázala mezi spokojeností v práci a absentérstvím. Vyšší pracovní spokojenost je předpokladem pro nižší nepřítomnost na pracovišti. Výzkumy poukazují na vztahy mezi pracovní spokojeností a stabilitou pracovníků v organizaci. Výsledkem dlouhodobé nespokojenosti je pokles zájmu o vykonávanou činnost, který je završen odchodem z organizace. Příčiny fluktuace jsou zpravidla způsobeny kumulací několika faktorů odlišné závažnosti. Například nedostatečná identifikace s organizací a organizační kulturou, nezdařile provedená inovační změna, situace na trhu pracovních sil atd.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Štikar, J. a kol.: Psychologie ve světě práce. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003, str. 118

9. Organizační kultura ve zdravotnictví¹⁰⁵

Zdravotnictví můžeme obecně definovat jako „*souhrn specializovaných zařízení, poskytujících profesionální služby v oblasti péče o zdraví, která vyvíjejí činnost v příslušném legislativním, ekonomickém a sociálním rámci.*“¹⁰⁶ Odlišnost zdravotních organizací je dána jednak specifickými rysy celého systému zdravotnictví, jednak tím, že se v převážné většině jedná o organizace netržního typu. To vytváří v každé zdravotnické organizaci podmínky pro určitou organizační kulturu, odlišnou od organizací jiných odvětví a oborů.

Mezi specifické rysy systému zdravotnictví patří podle Ivanové následující:

- Zdravotnictví je pouze jedním z činitelů utvářejících úroveň zdravotního stavu obyvatelstva.
- Postoje veřejnosti ke zdravotnictví jsou velmi citlivé.
- Mezi rozhodnutím strategického významu ve zdravotnické péči a výsledkem (projevem) přijatých rozhodnutí ve zdravotnictví existuje dlouhodobé rozpětí.
- Diagnostika a léčba některých chorob je spojena s velkými náklady, ačkoliv přínosy pro společnost jsou relativně malé (např. transplantace).
- Ve zdravotnické péči je plněno mnoho dílčích cílů, pro které lze jen stěží stanovit jednoznačná a snadno hodnotitelná kritéria.
- Ve zdravotnictví mohou odborně pracovat pouze osoby s určitým, zákonem stanoveným vzděláním. Pracovníci jsou navíc povinni se celý život průběžně vzdělávat.
- Diagnostika a léčba většiny nemocí nemá jednotně předepsané postupy.
- Zaměstnanci ve zdravotnictví nesou velkou tíhu odpovědnosti za svou práci a jsou na ně kladeny mimořádné etické požadavky.

K jednomu z hlavních kritérií dělení formálních organizací patří poslání a účel těchto organizací. Formulace poslání organizace v sobě nese odůvodnění její existence a definuje konkrétní úkoly, které vykonává v rámci společenského uspokojení služeb. Oproti tržním organizacím, jejichž cíle stanovuje majitel a ekonomické prostředí, poslání a cíle organizací netržního typu určuje legislativa a „společenská dohoda“. Hlavní cíle organizací jsou vždy spojeny s určitými hodnotami, které organizace zastává. Hodnotou se rozumí něco, čeho si vážíme, co považujeme v životě za důležité, čemu dáváme přednost před čímkoliv ostatním. Hodnotou pro zdravotnictví je jedna z klíčových hodnot společnosti, lidské zdraví. Gladíkj

¹⁰⁵ Zpracováno podle: Ivanová, K.: Základy etiky a organizační kultury v managementu zdravotnictví. Brno: NCO NZO, 2006.

¹⁰⁶ Ivanová, K.: Základy etiky a organizační kultury v managementu zdravotnictví. Brno: NCO NZO, 2006, str. 161

tvrdí, že „*pochopení jevů a pojmů jako jsou život, zdraví, nemoc, smrt, bolest a jejich determinanty představuje způsob, jak interpretovat cíle zdravotnického systému.*“¹⁰⁷ Skutečný cíl zdravotnictví je směsí několika cílů. Je tu od toho, aby upevňovalo, podporovalo a navracelo zdraví a hledalo možnosti zdravého života. Právě výjimečnost poslání zdravotnických organizací je jedno z nejvýznamnějších specifíků, které ovlivňuje kulturu těchto organizací.

Dalším faktorem ovlivňujícím kulturu ve zdravotnických organizacích je specifikum pomáhajících profesí. Profese lékaře nebo sestry má stejně jako jiná povolání danou požadovanou odbornost, tedy souhrn vědomostí a dovedností, které si musí pro výkon svého povolání osvojit. Role lékaře, nebo sestry však s sebou nese mnohé problémy, které jiné profese neřeší. Neustále se dostávají do kontaktu s bolestí, nemocí i smrtí. Setkávají se často s lidmi v nouzi, kteří od nich očekávají porozumění a spoluúčast a ačkoliv by zdravotník měl pacientovi prokazovat sympatie, emocionálně by měl zůstat neutrální. Každodenní role zdravotníka nedovoluje jakékoliv osobní (civilní) projevy vůči pacientům, jsou povinni ke všem přistupovat spravedlivě. Nesou odbornou, právní i etickou odpovědnost po celou dobu procesu léčení. Role lékaře či sestry znamená přijetí úkolu celoživotního vzdělávání a hodnoty zdraví a lidského života jako základní priority.

K specifíkům pro obor zdravotnictví patří i rozsah činnosti. V dnešní společnosti stále přibývá chronických chorob, na které medicína stále nenašla způsob léčby, průmyslová výroba způsobuje růst počtu alergiků a lidí s poruchami imunity, dochází ke stárnutí populace. Zdraví se stává zbožím a medicína komerční záležitostí, podléhá kulturnímu nátlaku na pokrok spojený s poznáváním a zlepšováním. Mění se společenské stanovení základních hodnot života a smrti (např. interrupce, transplantace). Navíc dochází k medicinalizaci života, to znamená, že různé osobní a sociální problémy a dříve běžné životní procesy, jsou označovány za zdravotní problémy a tedy záležitosti medicíny.

¹⁰⁷ Gladkij, I. a kol.: Management ve zdravotnictví. Brno: Computer Press, 2003, str. 1

10. Diagnostika organizační kultury

Odborníci zabývající se výzkumem organizační kultury tradičně vedou polemiku o tom, zda je pro diagnostiku organizační kultury vhodnější použít metod kvantitativních nebo kvalitativních. V počátečních fázích výzkumu organizační kultury byly autoři převážně kritiky kvantitativních metod, protože podle jejich názorů tyto metody obsahují příliš mnoho stanovisek sociálních vědců. Své odpůrce mají ale i kvalitativní metody, kterým autoři vytýkají antropologickou popisnost. Poukazují na přednosti vícedimenzionálních statistických analýz, kterých lze při diagnostice využít.¹⁰⁸

Zastáncem používání kvalitativních metod při hodnocení organizační kultury je i klasik v oblasti organizační teorie, Edgar H. Schein. Na toto téma napsal článek „*So How You Can Assess Your Corporate Culture*“, který je součástí knihy *Organization Development*, editované Joan V. Gallosovou. Podle Scheina¹⁰⁹ dotazníková šetření a jiné nástroje kvantitativního sběru dat¹¹⁰ mohou odkrýt pouze některé z povrchních dimenzí organizační kultury, ale nikdy neodhalí sdílené základní předpoklady.

Důvodů, proč dotazníky nemohou odkrýt kulturní předpoklady, udává několik. Zaprvé při sestavování dotazníku nemá vědec představu o tom na co se ptát a jak otázky formulovat. Dotazník by musel mít stovky otázek, které by ovšem stejně nevypověděly nic o tom, které oblasti jsou ty hlavní pro naši organizaci. Zadruhé, tázat se jednotlivců na sdílené fenomény je nedostatečné a možná i nevalidní. Vědec nikdy nemůže vědět, jak si respondent otázku v dotazníku vyloží a ani jak moc jsou jeho výpovědi ovlivněny důvěrou ve frázovitě přislíbenou anonymitu. Vzhledem k tomu, že je organizační kultura jevem skupinovým je mnohem příhodnější získat informace při skupinovém rozhovoru. Zatřetí průzkumy dávají význam tomu, zda jsou zastávané hodnoty organizací uspokojovány. Ale změnit podmínky, na které si zaměstnanci stěžují, nemusí být vždy možné, protože jejich „vysněná kultura“ neodpovídá tomu, jaká kultura v organizaci ve skutečnosti je. Pro dešifrování kultury organizace Schein doporučuje rozhovory ve skupinkách, tvořených několika zaměstnanci. Ve skupinách se pak postupuje od definování obchodních problémů, přes zhodnocení konceptu kultury organizace, identifikaci a porovnání artefaktů a hodnot v organizaci až po určení základních předpokladů kultury v organizaci.

¹⁰⁸ Lukášová, R.; Nový, I.: *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 100

¹⁰⁹ Gallos, J.V.: *Organization Development: A Jossey Bass Leader*. San Francisco: John Wiley and Sons, 2006, E. H. Schein, str. 615- 621

¹¹⁰ Autor používá termín „culture surveys“, který volně, na základě kontextu překládám jako „kvantitativní metoda sběru dat“.

V současné době se většina autorů kloní ke kombinaci obou výzkumných postupů. Uznávají, že každá z metod má své výhody a nevýhody a je v různé míře vhodná v návaznosti na účel a cíl výzkumu. Taktéž shledávají žádoucím v diagnostice organizační kultury postihnout její obsah na více úrovních, protože, jak již bylo uvedeno v kapitole 3. 2. , jde o jev velmi komplexní, který se skládá z několika vrstev, přičemž některé indikátory jsou pro vnějšího pozorovatele snadno viditelné (artefakty) a jiné zcela skryté (základní předpoklady).

11. Analýza organizační kultury – empirická část

11.1. Cíle empirické části

V květnu roku 2008 byl ve Fakultní Thomayerově nemocnici pod vedením doc. PhDr. Jiřího Buriánka, CSc. proveden sociologický výzkum pracovních podmínek a sociálního klimatu nemocnice. Výzkum byl zaměřen na střední zdravotnický personál, to znamená na zdravotní sestry. Cílem tohoto výzkumu bylo vedle popisu pracovních podmínek a sociálního klimatu také zmapovat spokojenost zdravotních sester s těmito podmínkami a pokusit se najít případné flukтуаční tendence.

Obdobný výzkum byl proveden v červnu roku 2009 studenty z FF UK pod odborným dozorem Mgr. Dany Mudd, Ph.D. v Nemocnici Rudolfa a Stefanie Benešov. V Benešově se dotazníkového šetření účastnili všichni zaměstnanci nemocnice, tedy vedle zdravotních sester i lékaři, farmaceuti, ošetrovatelé a sanitáři a technickohospodářští pracovníci.

Oba výzkumy se uskutečnily převážně pro účely organizací samotných. Data byla sbírána technikou dotazníku. Jednalo se o zcela anonymní, vyčerpávající šetření.

Součástí dotazníků byly i soubory otázek zabývající se celkovou spokojeností se zaměstnáním, úvahami o odchodu ze zaměstnání a hodnotami organizační kultury nemocnice. Právě těchto částí dotazníku bych chtěla využít pro účely své empirické části bakalářské práce. Mými cíli v tomto oddíle je:

- Popsat organizační kulturu v obou nemocnicích na základě hodnot uznávaných v nemocnicích.
- Popsat spokojenost zaměstnanců, jejich tendence k odchodu z nemocnice a vztah mezi oběma skutečnostmi
- Zhodnotit vliv hodnot organizační kultury na fluktuaci zaměstnanců
- Porovnat výsledky z obou nemocnic a formulovat možné příčiny případných odlišností

11.2. Představení nemocnic

11.2.1. Nemocnice Rudolfa a Stefanie Benešov, a.s.¹¹¹

Vznik Nemocnice Rudolfa a Stefanie Benešov, a.s. se datuje do konce 19. století, konkrétně do roku 1876, kdy bylo přijato usnesení o založení fondu pro zřízení nemocnice. Ke slavnostnímu otevření nové nemocnice, jejíž název nese jména korunního prince Rudolfa Rakouského a jeho ženy princezny Stefanie, dochází v roce 1898. V době otevření měla

¹¹¹ URL: < <http://www.nemocnicebenesov.cz/> > [citováno 10.5. 2010]

nemocnice 100 lůžek. První chirurgický pavilon, vybavený RTG přístrojem, byl otevřen roku 1908.

V současné době spadá pod služby Nemocnice Rudolfa a Stefanie území od hranic Východočeského a Jihočeského kraje až k Praze. Spádovost nemocnice je necelých 100 000 obyvatel a zahrnuje následující regiony: Benešovsko, Voticko, Vlašimsko, Sázava a okolí, Sedlčansko, Praha východ, Praha západ a Tábořsko. Nemocnice je akciovou společností, kdy jediným vlastníkem společnosti je Středočeský kraj. Jedná se o nestátní zdravotnické zařízení s celkovou kapacitou 444 lůžek. Zaměstnáno je zde přibližně 670 pracovníků. Kapacitně nemocnice patří mezi hlavní nemocnice Středočeského kraje. Poskytuje léčebné, diagnostické i ambulantní služby. Vedle zabezpečování zdravotní péče nabízí i možnost odborné praxe pro středoškolské a vysokoškolské studenty.

V březnu 2006 byl Nemocnici Rudolfa a Stefanie Benešov, a. s., nemocnici Středočeského kraje udělen statut Baby Friendly Hospital (Nemocnice přátelská dětem). Statut BFH je na celém světě udělován nemocnicím, jejichž novorozenecké oddělení splní jednotná kritéria, která jsou dána WHO a fondem UNICEF pro podporu kojení.

V roce 2008 se nemocnice Rudolfa a Stefanie účastnila výzkumného projektu „Kvalita péče očima pacientu - Měření kvality zdravotní péče v oblastních nemocnicích Středočeského kraje“, realizovaného společností STEM/MARK. Podle výsledků tohoto výzkumu obhájila Nemocnice Rudolfa a Stefanie prvenství v celkovém hodnocení spokojenosti pacienta se zdravotní péčí. Spokojenost se službami Nemocnice Rudolfa a Stefanie uvedlo 85,5% pacientů. Prvenství mezi nemocnicemi Středočeského kraje dosáhla i v hodnocení spokojenosti se zdravotními sestrami. Lékaři se umístili na druhém místě.

11.2.2. Fakultní Thomayerova nemocnice s poliklinikou¹¹²

Historie Fakultní Thomayerovy nemocnice začíná 28. října 1928, kdy je slavnostně uvedeno do provozu zařízení sloužící jako ústav sociální péče hlavního města Prahy. Masarykovy domovy, které získaly svůj název podle prvního prezidenta Československé republiky, ve své době představovaly jedno z nejmodernějších zařízení tohoto typu v Evropě. Zařízení mělo celkově 3260 lůžek. Po druhé světové válce bylo rozhodnuto, že se komplex postupně stane nemocnicí. Oficiálně se tak stalo 26. května 1954 v den 100. výročí narození významného českého lékaře profesora MUDr. Josefa Thomayera, po němž nese nemocnice dodnes své jméno. Mezi universitní pražské fakultní nemocnice byla Thomayerova nemocnice zařazena roku 1984.

¹¹² URL: <<http://www.fthm.cz>> [citováno 10.5. 2010]

Od listopadu 1990 je Fakultní Thomayerova nemocnice příspěvkovou organizací podřízenou Ministerstvu zdravotnictví ČR. Jedná se o jedno z největších zdravotnických zařízení v ČR, s 25 pavilony a více než 2000 zaměstnanci. Součástí nemocnice je i samostatná porodnice s kojeneckým ústavem (Dětské centrum při Fakultní Thomayerově nemocnici s poliklinikou), léčebna dlouhodobě nemocných, dětský domov. Fakultní Thomayerova nemocnice s poliklinikou poskytuje komplexní lékařskou a ošetrovatelskou péči. Svou odbornou pomoc zaměřujeme především na pediatrické obory, traumatologii, onkologii a pneumologii. FTN provádí základní a klinický výzkum, zavádění a ověřování nových metod, podílí se na klinickém hodnocení léčiv a ověřování prostředků zdravotnické techniky. Odborná pracoviště nemocnice jsou výukovými základnami lékařských, farmaceutických i jiných fakult a ve spolupráci s 1. LF UK a 3. LF UK se podílí na pregraduální výuce studentů lékařské fakulty na vybraných pracovištích.

Fakultní Thomayerova nemocnice je také nositelem mezinárodního certifikátu Baby Friendly Hospital (Nemocnice přátelská dětem). V ČR získala tento titul jako první a funguje jako koordinační centrum pro udělování BFH u nás. V roce 2009 se FTN účastnila celostátního projektu „*Nemocnice ČR 2009*“. Organizátorem průzkumu byla nezisková organizace HealthCare Institute. Do průzkumu bylo zařazeno celkem 165 nemocnic. Celkový počet hlasujících byl více než 35 tisíc respondentů. Podle hodnocení zaměstnanců se mezi fakultními nemocnicemi umístila FTNsP na 2. místě, v celkovém hodnocení fakultních nemocnic se umístila FTNsP na 3. místě.

11.3. Popis souboru

11.3.1. Nemocnice Rudolfa a Stefanie

Jak již bylo výše zmíněno, v Nemocnici Rudolfa a Stefanie se výzkumu účastnili všichni zaměstnanci, zatímco ve FTN se výzkum týkal pouze zdravotních sester. Z důvodu zamýšlené komparace obou nemocnic uvedu, v případě nemocnice v Benešově, dva popisy výzkumného souboru. Jeden se bude týkat celého souboru respondentů, druhý popis bude věnován pouze souboru zdravotních sester.

Celý soubor

Výzkumu v nemocnici Rudolfa a Stefanie se účastnilo celkem 425 respondentů. Z 85% tvoří soubor ženy. Přes polovinu dotázaných je ve věku od 26 do 45 let. 61% je vdaných/ženatých. Vysokoškolské vzdělání má 14% respondentů, bez alespoň středoškolského vzdělání jsou pouze 4% z nich. Průměrná délka zaměstnání v nemocnici je 11 let. Polovině respondentů trvá cesta do práce do 20 minut, nejdéle jim cesta zabere 45

minut. Struktura souboru podle pracovního zaměření je: lékaři 48, SZP 255, ošetřovatelé 50, THP 22, ostatní 26.

Soubor zdravotních sester

Soubor zdravotních sester tvoří 255 respondentů. Z 98% jde o ženy. Vysokoškolské vzdělání mají 4%, zbylých 96% dosáhlo středoškolského vzdělání. Průměrná délka zaměstnání v nemocnici je 14 let. V ostatních charakteristikách se příliš neliší od celého souboru.

11.3.1. Fakultní Thomayerova nemocnice

Ve Fakultní Thomayerově nemocnici se výzkumu zúčastnilo 355 respondentů. Z 97% tvoří soubor ženy. Přes 50% z nich je ve věku od 26 do 45 let. Vzhledem k věkové struktuře je pak zajímavé, že celých 36 % dotazovaných je svobodných (a 29% nežije ani v žádném partnerském vztahu). Vysokoškolské vzdělání má 6% dotazovaných. Polovině respondentů trvá cesta do práce do 30 minut, čtvrtině zabere cesta do práce i více než 45 minut.

12. Organizační kultura nemocnice

V návaznosti na kapitoly z teoretické části (viz kapitola 10. Diagnostika organizační kultury) můžeme konstatovat, že diagnostikovat organizační kulturu jako celek je záležitostí velmi komplikovanou. Nicméně v mé práci není cílem snažit se o vyčerpávající diagnostiku organizačních kultur v jednotlivých nemocnicích. Jde spíše o analýzu dat za účelem porovnání nemocnic. Popis organizační kultury se zaměřuje na střední, více či méně pozorovatelnou, úroveň hodnot.

Analýzy budou prováděny nejprve pro každou nemocnici zvlášť. Na závěr (v kapitole 12.4.) pak bude provedeno srovnání výsledků mezi nemocnicemi.

12.1. Hodnoty organizační kultury

Znění výzkumné otázky: „*Pokuste se rozlišit význam jednotlivých hodnot, jak je chápe a definuje Vaše nemocnice: jaký význam je v současné době přikládán následujícím položkám?*“

Respondenti volili odpovědi na 10 bodové škále, kde 1 bod znamenal „žádný význam“ zatímco 10 bodů „maximální důraz“.

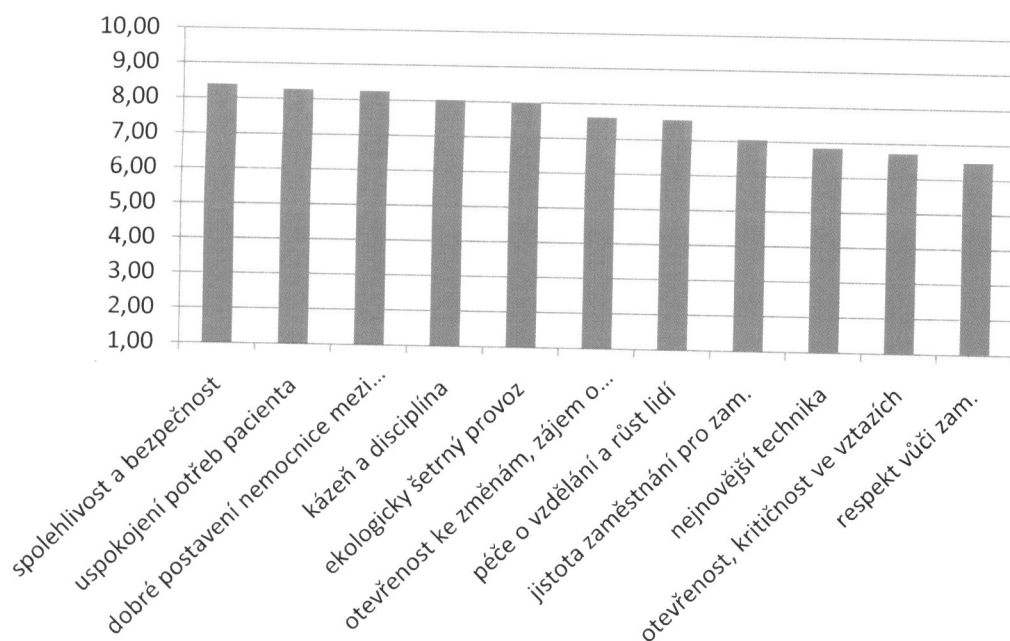
Hodnotili 11 následujících hodnot

- Spolehlivost a bezpečnost, minimalizace rizika chyb, hlášení mimořádných událostí
- Ekologicky šetrný provoz (např. třídění odpadu)
- Dobré postavení nemocnice mezi ostatními nemocnicemi
- Uspokojení potřeb pacientů
- Nejnovější technika
- Jistota zaměstnání pro své zaměstnance
- Respekt vůči zaměstnancům
- Otevřenost, kritičnost ve vztazích
- Kázeň a disciplína
- Otevřenost ke změnám, zájem o budoucnost
- Péče o vzdělání lidí, o jejich osobní a profesní růst

12.1.1. Nemocnice Rudolfa a Stefanie Benešov

Výsledky přehledně znázorňuje následující Graf 1:

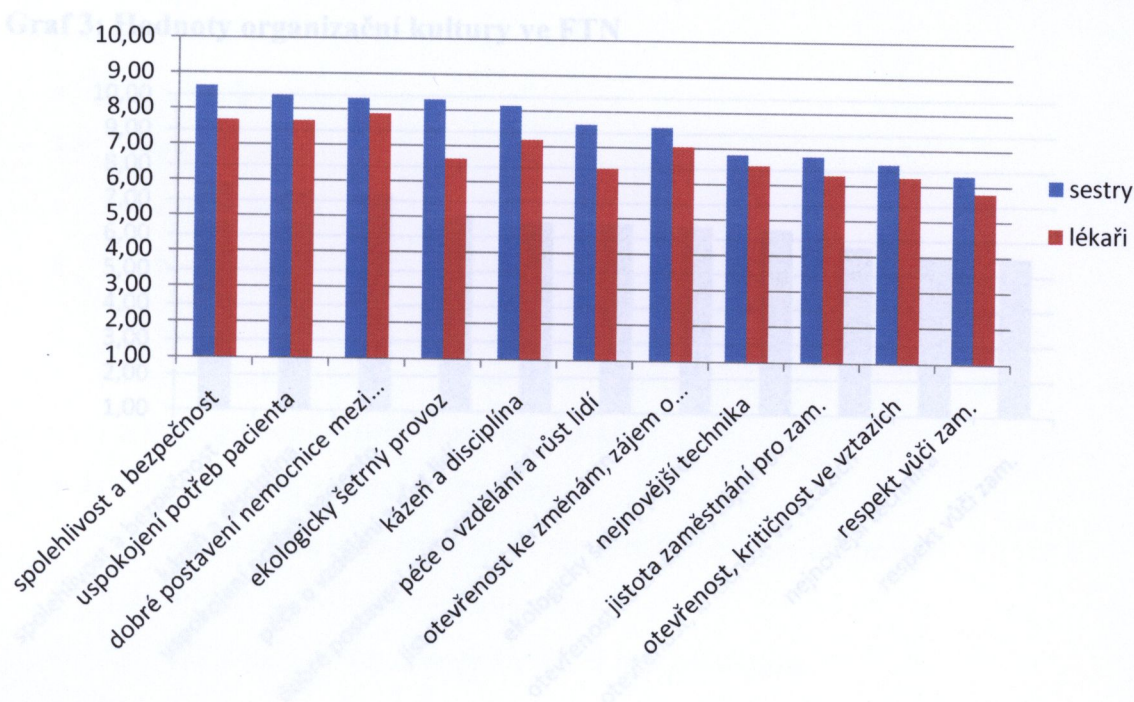
Graf 1: Hodnoty organizační kultury v Nemocnici Rudolfa a Stefanie



Jak je dobře patrné z grafu, na všechny hodnoty organizační kultury je kladen nadprůměrný důraz. Nejvýznamnějších hodnot, které se mezi sebou liší opravdu nepatrně, je pět. Patří k nim spolehlivost a bezpečnost, uspokojení potřeb pacienta, dobré postavení nemocnice mezi ostatními, kázeň a disciplína a ekologicky šetrný provoz. Naopak nejméně zastávanou hodnotou je respekt vůči zaměstnancům, přibližně stejně nízko bodované škále se nachází i otevřenost a kritičnost ve vztazích.

V následujícím grafu můžeme porovnat výsledky mezi dvěma hlavními skupinami zaměstnanců. Mezi sestrami a lékaři.

Graf 2: Hodnoty organizační kultury v Nemocnici Rudolfa a Stefanie (sestry vs. lékaři)



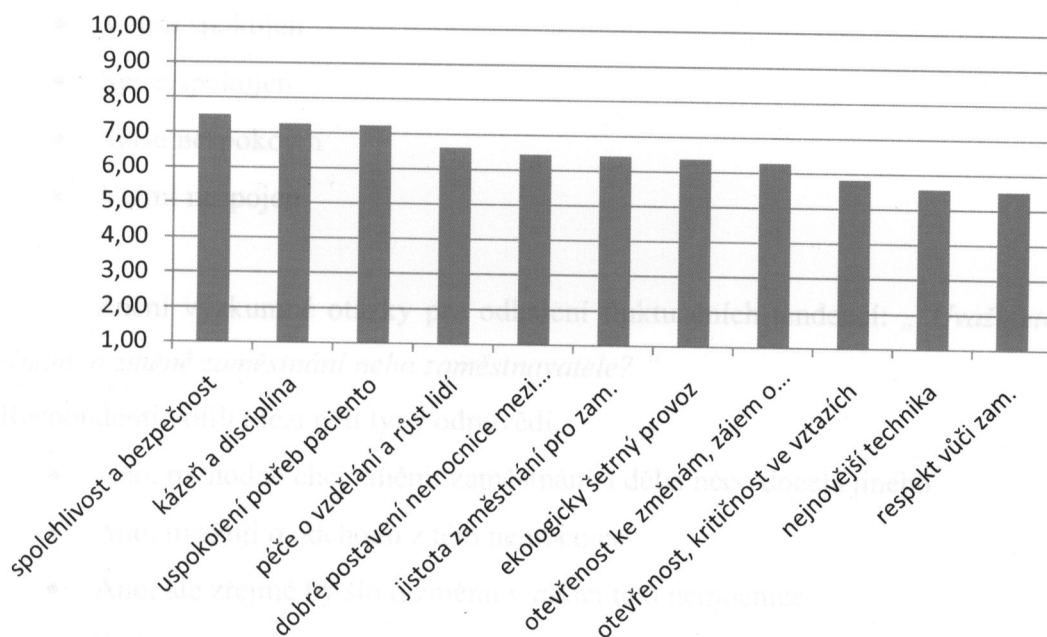
Podle zdravotních sester se všem hodnotám v nemocnici přikládá poměrně velmi nadprůměrný význam. Hodnoty se pohybují v pásmu mezi 6. a 9. stupněm škály. Nejméně významná hodnota, respekt vůči zaměstnancům, dosahuje hodnoty 6,3. Shodně s celým souborem jsou podle zdravotních sester za nejvíce podporované hodnoty považovány spolehlivost a bezpečnost, uspokojení potřeb pacienta, dobré postavení nemocnice mezi ostatními, kázeň a disciplína a ekologicky šetrný provoz.

Názory lékařů na zastávané hodnoty v nemocnici se od názorů sester dost liší. I když se hodnoty také pohybují převážně v nadprůměrném pásmu, celkově se důraz na jednotlivé hodnoty liší průměrně o 0,7 bodu. Největší rozdíl je v názoru na ekologicky šetrný provoz, kde rozdíl činí 1,6 bodu a na péči o vzdělání a růst lidí s rozdílem 1,2 bodu. Rozdíl mezi lékaři a sestrami je i v identifikaci hodnot s nejvyšším důrazem. Podle lékařů se největší důraz klade na dobré postavení nemocnice mezi ostatními, následují spolehlivost a bezpečnost a uspokojení potřeb pacienta. Shodně s celým souborem mezi hodnoty, na něž je apelováno nejméně, řadí respekt vůči zaměstnancům a kritičnost a otevřenost ve vztazích.

- Profitaibilita a proaktivita nemocnice
- Modernizace nemocnice v oblasti léčby a HI-TECH
- Výchova a vzdělávání
- Věda

12.1.2. Fakultní Thomayerova nemocnice

Graf 3: Hodnoty organizační kultury ve FTN



Z Grafu 3 je patrné, že hodnoty v nemocnici jsou velmi vyrovnané. Všechny se pohybují v nadprůměrných hodnotách, nicméně jen málo z nich a jen v malé míře převyšuje ostatní. Ke klíčovým hodnotám ve Fakultní Thomayerově nemocnici bychom mohli zařadit spolehlivost a bezpečnost, dále kázeň a disciplínu a uspokojení potřeb pacientů. Oproti ostatním hodnotám je slabší důraz kladen na respekt vůči zaměstnancům, na používání nejnovější techniky a na otevřenost a kritičnost ve vztazích.

V případě FTN nemůžeme porovnat názory zdravotních sester s jinými zaměstnanci nemocnice. Nabízí se nám však možnost zajímavého srovnání mezi hodnotami, na které je, podle zdravotních sester, v nemocnici kladen největší důraz a hodnotami deklarovanými samotnou nemocnicí. Na internetových stránkách Thomayerovy nemocnice se můžeme dočíst: *Naše nemocnice chce stavět svou činnost a práci na těchto hodnotách:*

- *Spokojený pacient*
- *Erudovaný, spokojený a přívětivý personál*
- *Dobré jméno nemocnice*
- *Profitabilita a proaktivita nemocnice*
- *Modernizace nemocnice v oblasti léčby a HI-TECH*
- *Výchova a vzdělávání*
- *Věda*

12.1. Spokojenost a fluktuace

Znění výzkumné otázky pro zjištění spokojenosti: „ *Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?* “

Respondenti volili odpovědi na 4 bodové škále:

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

Znění výzkumné otázky pro odhalení flukтуаčních tendencí: „ *Uvažujete o odchodu jinam, o změně zaměstnání nebo zaměstnavatele?* “

Respondenti volili mezi pěti typy odpovědí:

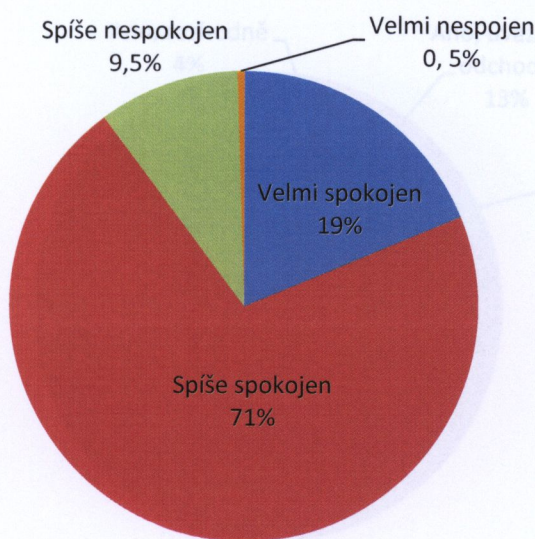
- Ano, rozhodně chci změnit zaměstnání a dělat něco docela jiného
- Ano, uvažuji o odchodu z této nemocnice
- Ano, ale zřejmě by šlo o změnu v rámci této nemocnice
- Zatím ne
- Určitě ne, chci zůstat co nejdéle

12.2.1. Nemocnice Rudolfa a Stefanie

Na otázku o celkové spokojenosti se zaměstnáním v nemocnici odpovědělo ze 425 respondentů 411. Výsledky ukazují, že 19% zaměstnanců je se svou prací velmi spokojena a téměř tři čtvrtiny uvádějí, že jsou spíše spokojeni. Můžeme tedy konstatovat, že spokojenost se zaměstnáním v nemocnici Rudolfa a Stefanie je vysoká. Pouhých 10 % respondentů se přiklonilo k odpovědi, že jsou spíše nespokojeni a jen 2 respondenti uvedli, že jsou velmi nespokojeni.

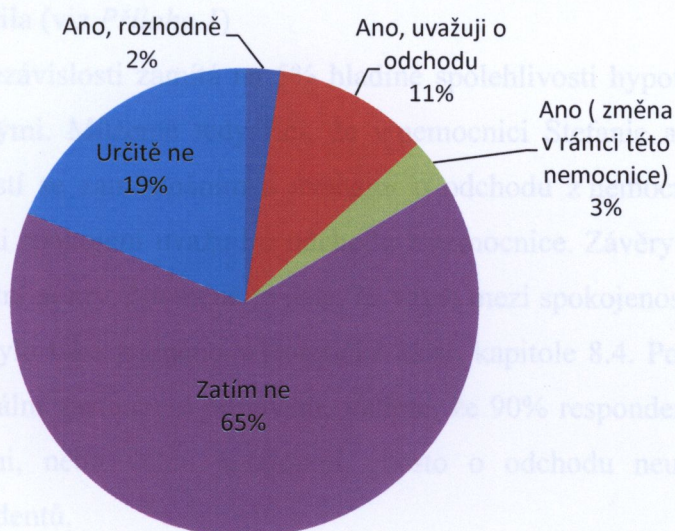
Celková spokojenost se zaměstnáním se mezi celým souborem a sestrami v nemocnici neliší. Sester odpovědělo na danou otázku 247 z celkového počtu 255. Rozložení podílů odpovědí je však prakticky identické s celým souborem.

Graf 4: Celková spokojenost se zaměstnáním v Nemocnici Rudolfa a Stefanie



V otázce sledující tendenci fluktuace se již odpovědi sester od odpovědi celého souboru lehce liší.

Graf 5: Flukтуаční tendence v Nemocnici Rudolfa a Stefanie (celý soubor)



O odchodu z nemocnice určitě neuvažuje pětina zaměstnanců. Největší podíl respondentů, 65% uvedlo, že o odchodu zatím neuvažují. I když jsme zjistili, že s prací je spokojeno 90% respondentů, 16% z dotazovaných nějakým způsobem uvažují o odchodu z nemocnice. Odchodem ze zaměstnání si jsou jisti 2% respondentů, uvažuje o něm 11%. V případě zdravotních sester dochází k mírnému navyšování podílů těch, kteří nějakým způsobem uvažují o odchodu ze zaměstnání. 4% uvádějí, že chtějí rozhodně změnit zaměstnání, 13 % o odchodu uvažuje. Zatím o odchodu neuvažuje 68% sester, 12% si je jisto, že v nemocnici zůstanou.

Graf 6: Fluktuální tendence v Nemocnici Rudolfa a Stefanie (soubor zdravotních sester)



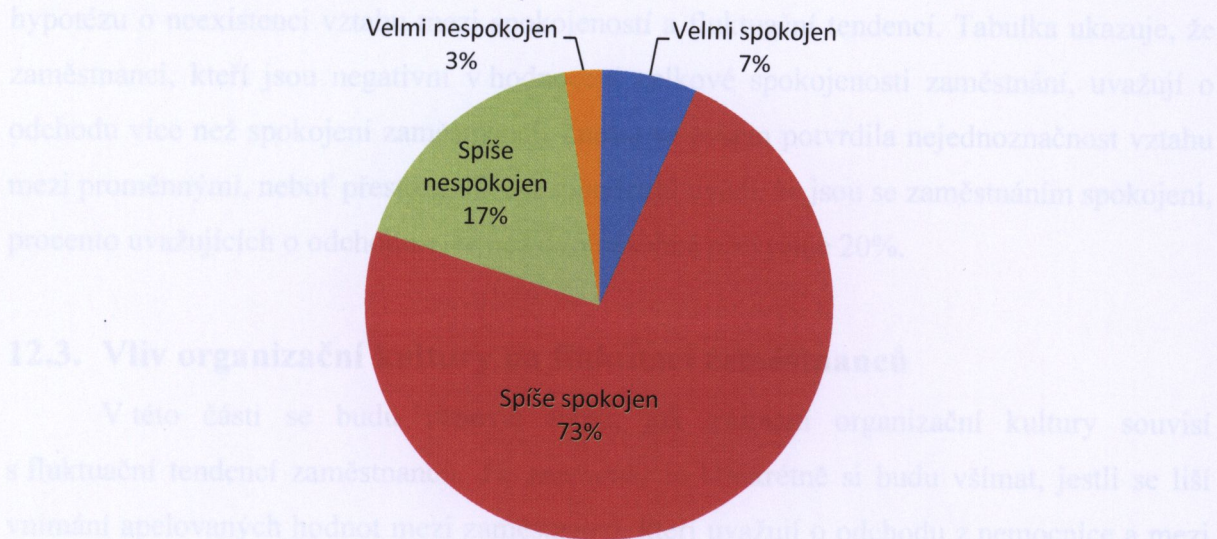
Stabilizace v nemocnici Rudolfa a Stefanie je také dobrá, vezmeme-li, že 80% o odchodu z nemocnice neuvažuje. Zda spokojenost s prací souvisí s fluktuací zaměstnanců, jsem testovala pomocí kontingenční tabulky. Z důvodu nízkého obsazení kategorií jsem některé kategorie sloučila (viz Příloha 1)

Chí-kvadrát test nezávislosti zamítá na 5% hladině spolehlivosti hypotézu o neexistenci vztahu mezi proměnnými. Můžeme tedy říci, že v nemocnici Stefanie a Rudolfa existuje vztah mezi spokojeností se zaměstnáním a úvahami o odchodu z nemocnice. Nespokojení zaměstnanci více než ti spokojení uvažují o odchodu z nemocnice. Závěry platí jak pro celý soubor, tak pro zdravotní sestry. Nicméně je jisté, že vztah mezi spokojeností a fluktuací není zcela přímočarý, jak bylo také zmíněno v teoretické části, kapitole 8.4. Podíváme-li se totiž jednoduše na procentuální zastoupení odpovědí, vidíme, že 90% respondentů uvádí, že jsou s prací spíše spokojeni, nebo velmi spokojeni, přesto o odchodu neuvažuje jen 84%, respektive 80% respondentů.

12.2.2. Fakultní Thomayerova nemocnice

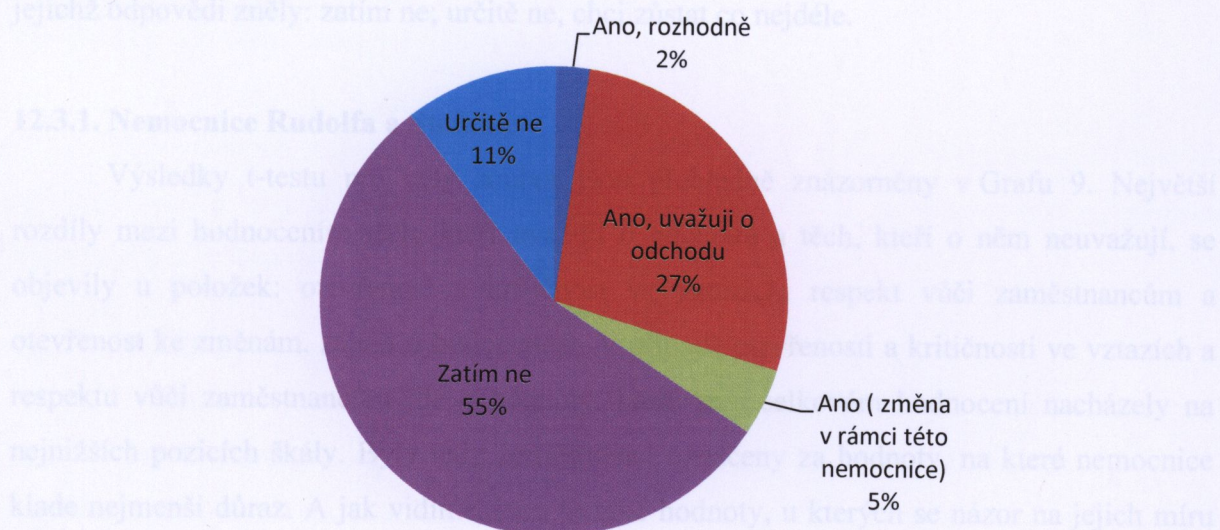
Otázku na celkovou spokojenost se zaměstnáním nezodpovědělo z celkového počtu 355 dotázaných 6 respondentů. Velkou míru spokojenosti uvádí sice pouhých 7 % respondentů, avšak téměř tři čtvrtiny z dotazovaných odpověděly, že jsou s prací spíše spokojeni. Přestože negativní hodnocení spokojenosti uvedlo 20% respondentů, můžeme říct, že celková spokojenost s prací ve FTN je velmi dobrá.

Graf 7: Celková spokojenost se zaměstnáním ve FTN



Na otázku, zda respondenti uvažují o odchodu, neodpovědělo 8 z nich. Výsledky ukazují, že převážná většina, 66%, nezamýšlí z nemocnice odejít. Téměř třetina je však opačného názoru. Jisti svým odchodem si jsou zatím však pouhých 2% dotazovaných. 5% respondentů uvažuje o změně pozice v rámci nemocnice.

Graf 8: Flukтуаční tendence ve FTN



I ve FTN se pokusím zjistit, zda mezi celkovou spokojeností a úvahami o odchodu z nemocnice existuje vztah. Stejně jako v případě Nemocnice Rudolfa a Stefanie jsem kvůli neobsazenosti tabulky musela sloučit kategorie, a to stejným způsobem jako u benešovské nemocnice (viz Příloha I).

¹¹³ Použití t-testu není zcela korektní, protože není spíše předpoklad normality rozložení dat.

Na základě výsledku chí-kvadrát testu mohu na 5% hladině spolehlivosti zamítnout hypotézu o neexistenci vztahu mezi spokojeností a flukтуаční tendencí. Tabulka ukazuje, že zaměstnanci, kteří jsou negativní v hodnocení celkové spokojenosti zaměstnání, uvažují o odchodu více než spokojení zaměstnanci. Znovu se ovšem potvrdila nejednoznačnost vztahu mezi proměnnými, neboť přestože 80% respondentů uvádí, že jsou se zaměstnáním spokojeni, procento uvažujících o odchodu více než dvojnásobně převyšuje 20%.

12.3. Vliv organizační kultury na fluktuaci zaměstnanců

V této části se budu věnovat tomu, jak vnímání organizační kultury souvisí s flukтуаční tendencí zaměstnanců. To znamená, že konkrétně si budu všimát, jestli se liší vnímání apelovaných hodnot mezi zaměstnanci, kteří uvažují o odchodu z nemocnice a mezi těmi, kteří o něm neuvažují.

K porovnání dat jsem použila dvouvýběrový t-test.¹¹³ Pro možnost statistického testování jsem sloučila respondenty do dvou kategorií, opět stejným způsobem jako v kapitole 12.2 (viz *Příloha 1*). První kategorie „uvažují o odchodu“ v sobě tedy zahrnuje ty respondenty, kteří na otázku, zda uvažují o odchodu z nemocnice, odpověděli: ano, rozhodně chci změnit zaměstnání a dělat něco docela jiného; ano, uvažuji o odchodu z této nemocnice; ano, ale zřejmě by šlo o změnu v rámci nemocnice. Druhá kategorie slučuje respondenty, jejichž odpovědi zněly: zatím ne; určitě ne, chci zůstat co nejdéle.

12.3.1. Nemocnice Rudolfa a Stefanie

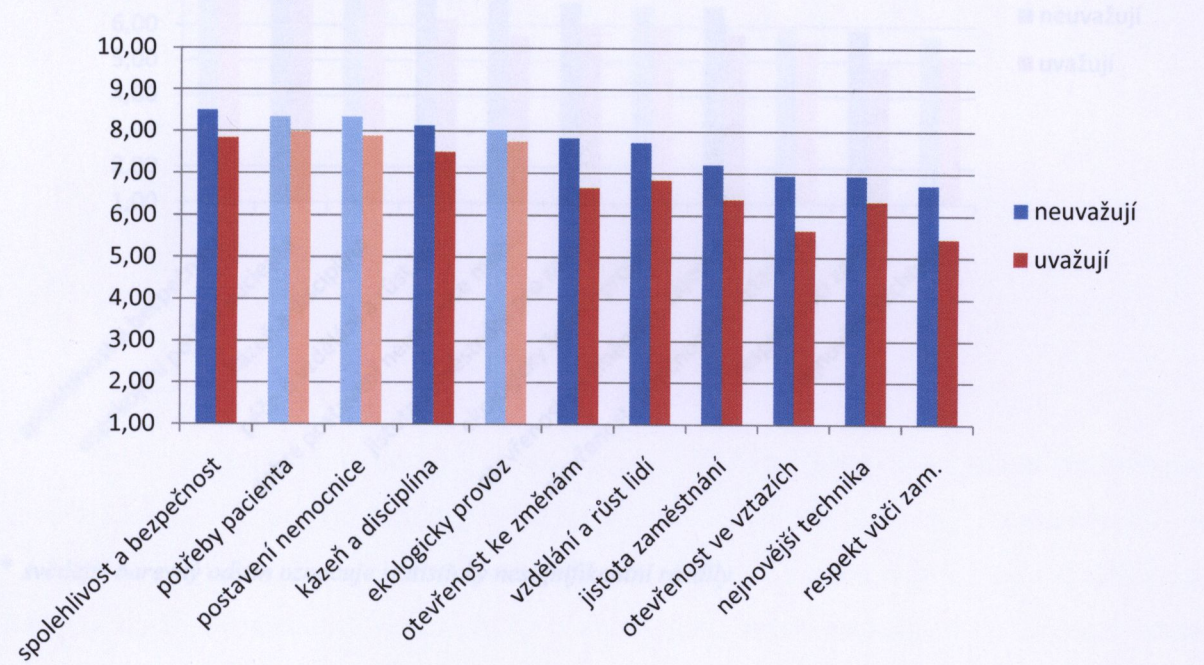
Výsledky t-testu pro celý soubor jsou přehledně znázorněny v Grafu 9. Největší rozdíly mezi hodnocením těch, kteří uvažují o odchodu a těch, kteří o něm neuvažují, se objevily u položek: otevřenost a kritičnost ve vztazích, respekt vůči zaměstnancům a otevřenost ke změnám, zájem o budoucnost. V případě otevřenosti a kritičnosti ve vztazích a respektu vůči zaměstnancům jde o hodnoty, které se v celkovém hodnocení nacházely na nejnižších pozicích škály. Byly tedy zaměstnanci označeny za hodnoty, na které nemocnice klade nejmenší důraz. A jak vidíme, jsou to také hodnoty, u kterých se názor na jejich míru prosazování liší mezi oběma skupinami nejvýrazněji. Rozdíly se ukazují i ve všech ostatních položkách, kdy zaměstnanci uvažující o odchodu posuzují míru apelu na hodnoty vždy jako nižší, než zaměstnanci, kteří odejít nezamýšlejí. Statisticky nesignifikantní se ukázaly rozdíly v položkách: ekologicky šetrný provoz, dobré postavení nemocnice mezi ostatními

¹¹³ Použití t-testu není zcela korektní, protože není splněn předpoklad normality rozložení dat.

nemocnicemi a uspokojení potřeb pacientů. Tyto hodnoty jsou v Grafu 9 zvýrazněny světlejším barevným odstínem.

Výsledky testování vyšly pro soubor zdravotních sester v podstatě zcela stejně jako pro celý soubor. Proto výše uvedené porovnání platí i pro zdravotní sestry.

Graf 9: Hodnoty organizační kultury v Nemocnici Rudolfa a Stefanie (uvažující o odchodu vs. neuvažující o odchodu)*



* světlejší barevný odstín označuje statisticky nesignifikantní rozdíly

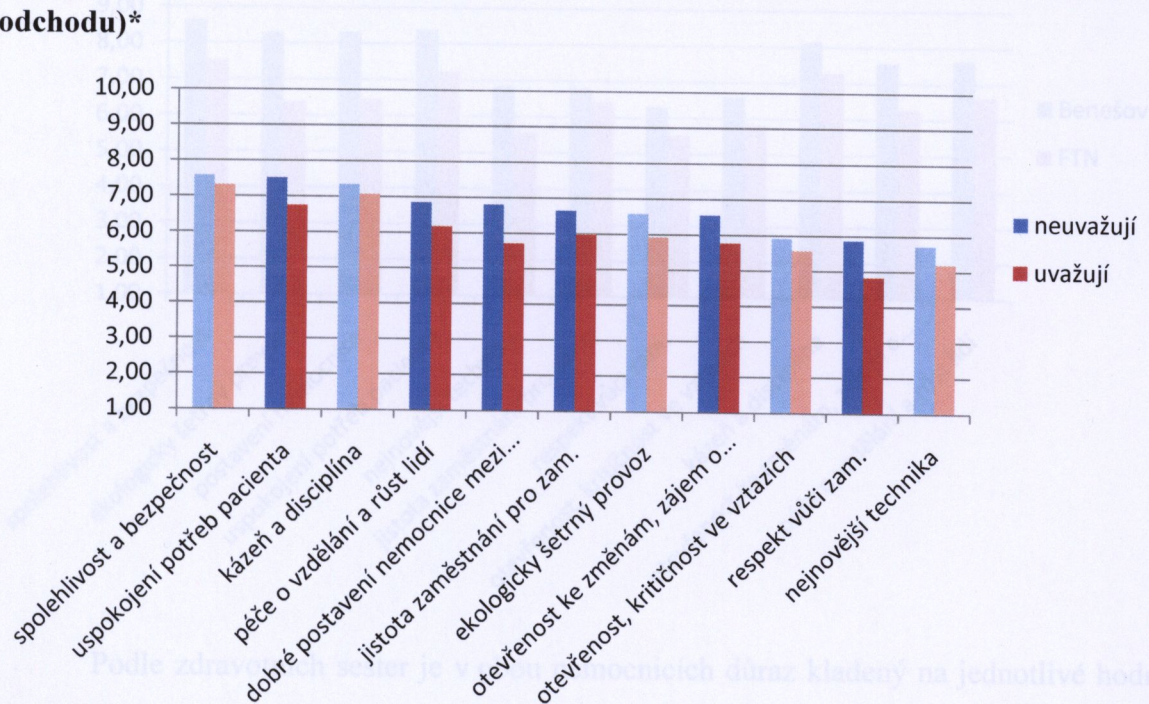
Ve výsledcích souboru lékařů se zcela největší rozdíl objevil u položky otevřenost ke změnám, zájem o budoucnost. Podrobněji se lékaři zabývat nebudu, neboť vzhledem k malému počtu respondentů nejsou rozdíly statisticky signifikantní.

12.3.2. Fakultní Thomayerova nemocnice

I v případě Thomayerovy nemocnice vidíme, že názory na míru prosazování jednotlivých hodnot nemocnicí se mezi oběma skupinami liší. V průměru se jedná o rozdíl 0,65 bodu. Největší rozdíl se objevil u položek: dobré postavení nemocnice, respekt vůči zaměstnancům a uspokojení potřeb pacienta. V celkovém hodnocení se každá z hodnot objevila na jiném místě bodového spektra dané škály. Uspokojení potřeb pacienta patří ke třem nejvíce prosazovaným hodnotám, naopak respekt vůči zaměstnancům byl nejnižší na bodové škále. Dobré postavení nemocnice mezi ostatními nemocnicemi má pátou příčku mezi apelovanými hodnotami. Položky, u nichž testování nebylo statisticky významné, jsou zvýrazněny v Grafu 10 světlejším odstínem barvy.

Graf 11: Srovnání hodnot organizačních kultur v nemocnicích

Graf 10: Hodnoty organizační kultury ve FTN (uvažující o odchodu vs. neuvažující o odchodu)*



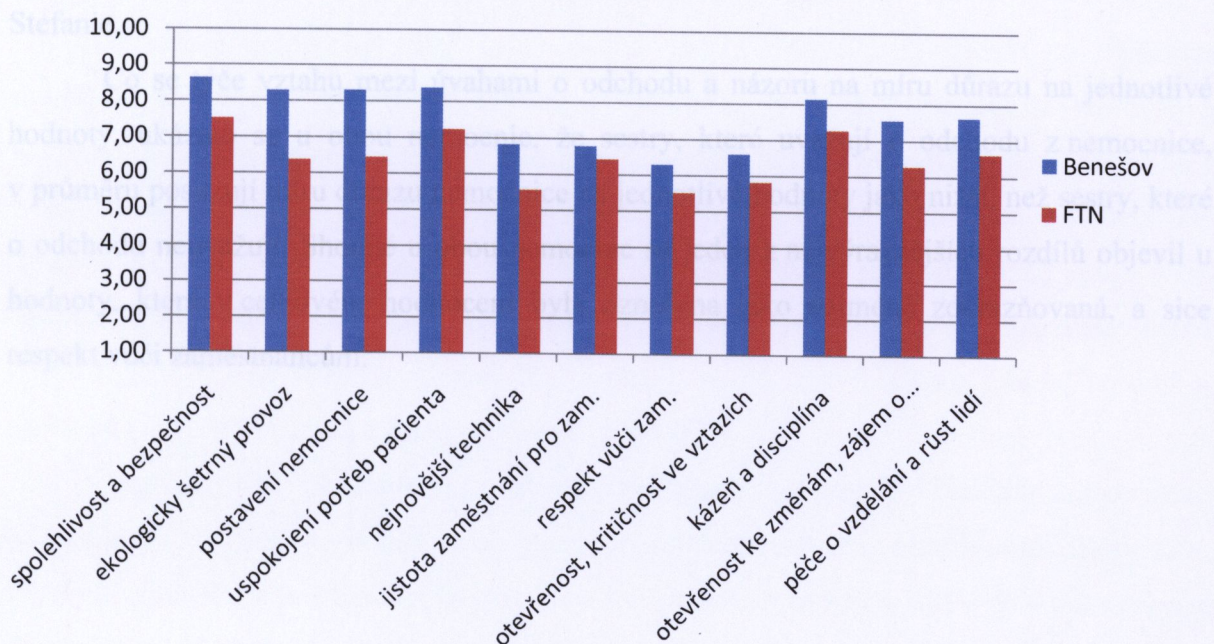
* světlejší barevný odstín označuje statisticky nesignifikantní rozdíly

12.4. Srovnání výsledků nemocnic

Před celkovým shrnutím empirické části ještě porovnám výsledky obou nemocnic. Připomínám, že srovnání se bude týkat pouze souboru zdravotních sester, neboť ve Fakultní Thomayerově nemocnici byly cílovou skupinou pro výzkum právě pouze sestry. Srovnání míry důrazu na jednotlivé hodnoty v nemocnicích přehledně znázorňuje Graf 11:

Celková spokojenost se zaměstnáním je vyšší v Nemocnici Rudolfa a Stefanie. Největší rozdíl je v podílech lidí, kteří uvedli, že jsou s prací velmi spokojeni. Zatím co v benešovské nemocnici jich bylo 18%, v Thomayerově nemocnici tak odpovědělo pouze 7%. V návaznosti na tuto skutečnost se liší tendence ke fluktuaci. Musím podotknout, že v obou nemocnicích je stabilizace personálu velice dobrá. Oproti Nemocnici Rudolfa a Stefanie je však ve Fakultní Thomayerově nemocnici mnohem větší podíl respondentů, kteří uvažují o

Graf 11: Srovnání hodnot organizačních kultur v nemocnicích



Podle zdravotních sester je v obou nemocnicích důraz kladený na jednotlivé hodnoty nadprůměrný. V Nemocnici Rudolfa a Stefanie se však hodnoty pohybují v průměru ještě o 1,13 bodu výše než v Thomayerově nemocnici. Shodně řadí v obou nemocnicích spolehlivost a bezpečnost, minimalizace rizika chyby a uspokojení potřeb pacientů mezi hodnoty, které jsou považovány za jedny z nejvíce apelovaných, což je jistě velmi pozitivní. Shodně také určili respekt vůči zaměstnancům jako hodnotu, na níž se v nemocnicích klade nejmenší důraz. Nejvíce se sestry rozcházejí v názoru na míru důrazu u následujících parametrů: ekologicky šetrný provoz, dobré postavení nemocnice mezi ostatními a otevřenost ke změnám, zájem o budoucnost. Podle mého názoru odlišnosti plynou z rozdílné velikosti a celkového postavení obou nemocnic. Není překvapivé, že důraz na postavení nemocnice mezi ostatními je více kladen ve středočeské Nemocnici Rudolfa a Stefanie, než v pražské Fakultní nemocnici, které se jako jedna z největších nemocnic v republice tolik o své postavení obávat nemusí. Můžeme také vzhledem k velikosti a tradici fakultní nemocnice předpokládat větší „zkostratělost“ Thomayerovi nemocnice, oproti menší a flexibilnější Nemocnici Rudolfa a Stefanie.

Celková spokojenost se zaměstnáním je vyšší v Nemocnici Rudolfa a Stefanie. Největší rozdíl je v podílech lidí, kteří uvedli, že jsou s prací velmi spokojeni. Zatím co v benešovské nemocnici jich bylo 18%, v Thomayerově nemocnici tak odpovědělo pouze 7%. V návaznosti na tuto skutečnost se liší tendence ke fluktuaci. Musím podotknout, že v obou nemocnicích je stabilizace personálu velice dobrá. Oproti Nemocnici Rudolfa a Stefanie je však ve Fakultní Thomayerově nemocnici mnohem větší podíl respondentů, kteří uvažují o

ochodu z nemocnice. Konkrétně se jedná o 27% ve FTN a 13% u Nemocnice Rudolfa a Stefanie.

Co se týče vztahu mezi úvahami o odchodu a názoru na míru důrazu na jednotlivé hodnoty, ukázalo se u obou nemocnic, že sestry, které uvažují o odchodu z nemocnice, v průměru posuzují míru důrazu nemocnice na jednotlivé hodnoty jako nižší, než sestry, které o odchodu neuvažují. Shodně u obou nemocnic se jeden z nejvýraznějších rozdílů objevil u hodnoty, která v celkovém hodnocení byla označena jako nejméně zdůrazňovaná, a sice respekt vůči zaměstnancům.

13. Shrnutí empirické části

Obsahem empirické části byla analýza dat z dotazníků týkajících se výzkumu sociálního klima a pracovních podmínek v Nemocnici Rudolfa a Stefanie v Benešově a Fakultní Thomayerově nemocnici v Praze. Zaměřila jsem se na otázky, které se týkaly hodnot v daných nemocnicích, spokojenosti se zaměstnáním a úvah o odchodu z nemocnice. Analýza naznačila určité tendence, zmiňované již v teoretické části, například vztah mezi fluktuací a spokojeností se zaměstnáním. Dále se ukázalo, že názor na to, v jaké míře kladou nemocnice důraz na hodnoty organizační kultury, se liší mezi sestrami, které uvažují o odchodu z nemocnice a těmi, které o odchodu neuvažují.

Rozhodně by ale nebylo správné na základě získaných výsledků jednoznačně konstatovat, že jsem potvrdila vztah mezi organizační kulturou a stabilizací, respektive fluktuací zaměstnanců. Má analýza byla čistě kvantitativní povahy a ve shodě s tím, co jsem uvedla v teoretické části, pro hlubší popis dané problematiky a lepší podloženost závěrů, by bylo vhodné doplnit kvantitativní metodu o některou z kvalitativních metod.

Nicméně u obou nemocnic se potvrdilo, že hodnoty, které nemocnice zastává, zejména pak ty hodnoty, na které podle zdravotních sester nemocnice klade nejmenší důraz, ovlivňují úvahy zdravotních sester o odchodu. Jak u Nemocnice Rudolfa a Stefanie, tak ve Fakultní Thomayerově nemocnici byla za nejméně apelovanou hodnotu označen respekt vůči zaměstnancům. I když jsem konstatovala, že stabilizace v nemocnicích je velice dobrá, myslím si, že managementu jednotlivých nemocnic stojí situace nespokojenosti s mírou respektu za zamyšlení.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo shrnout a do jisté míry utřídit dosavadní, z literatury dostupné, znalosti týkající se organizační kultury, které následně posloužily jako teoretický základ pro empirickou část. Domnívám se, že zpracovat teoretické informace o organizační kultuře se mi povedlo a vytvořila jsem si tak základní teoretické vědomosti o organizační kultuře potřebné pro vypracování empirické části.

Organizační kultura je jev velmi komplexní, proto definice organizační kultury a vymezení všech aspektů, které ji ovlivňují a které s ní souvisí, není jednoduché. V oblasti organizační kultury neexistuje konsensus ani mezi autory zabývající se touto problematikou. V teoretické části jsem uvedla základní definice kultury v organizacích, prvky organizační kultury a způsoby, jak je možno tyto prvky strukturovat. Nastínila jsem charakteristiky základních typologií organizační kultury, včetně charakteristik silné organizační kultury. Shrnula jsem funkce organizační kultury a vlivy působící na její utváření. Věnovala jsem se i vztahu organizační kultury a jedince, kdy kultura ovlivňuje adaptaci, integraci, motivaci a spokojenost v organizaci a tím i stabilitu zaměstnanců. V závěru teoretické části jsem poukázala na specifika, která se vážou k organizační kultuře ve zdravotnických zařízeních a která odlišují organizační kulturu zdravotnických organizací od kultur v organizacích jiného typu.

Empirická část byla věnována převážně analýze jedné z úrovní organizační kultury, úrovni hodnot, v Nemocnici Rudolfa a Stefanie a v Thomayerově fakultní nemocnici. Konkrétně mě zajímalo, jaký vliv mají hodnoty organizační kultury na stabilitu zaměstnanců. Ukázalo se, že názor na to, v jaké míře kladou nemocnice důraz na hodnoty organizační kultury, se liší mezi zaměstnanci, konkrétně mezi zdravotními sestrami, které uvažují o odchodu z nemocnice a těmi, které o odchodu neuvažují.

Identifikovala jsem hodnoty, které jsou podle zdravotních sester nemocnicemi nejvíce zastávány. Byly jimi spolehlivost a bezpečnost, minimalizace rizika chyby a uspokojení potřeb pacienta. Tento výsledek zajisté není nijak překvapivý, spíše bych řekla očekávaný a do jisté míry potvrzuje výrok o specifikách rysů organizační kultury ve zdravotnictví. Na opačnou stranu škály pak zdravotní sestry, opět shodně v obou nemocnicích, umístily respekt vůči zaměstnancům. Celkově v oblasti otevřenosti vztahů mezi zaměstnanci se objevovaly problémy. Tento výsledek můžeme zajisté přisoudit existenci subkultur v nemocnicích. Je známo, že vztahy mezi středním zdravotnickým personálem a lékaři nejsou ani u nás, ani v zahraničí vztahem vzájemného uznání, ocenění a respektu. Má analýza potvrdila, že pokud

zdravotní sestry vnímaly tuto situaci obzvláště negativně, byl to rozhodně jeden z faktorů, který ovlivnil jejich úvahy o odchodu z nemocnice.

Závěry z empirické části prokázaly, že organizační kultura je nedílnou součástí každé organizace. Je členy organizace nějakým způsobem vnímána a reflektována. Ovlivňuje jejich chování a tím ovlivňuje chod celé organizace.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-169-0
- BROOKS, I.: *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- GALLOS, J. V.: *Organization Development: A Jossey Bass Reader*. 1. vydání, San Francisco: John Wiley and Sons, 2006. ISBN 13-978-07879-8426-7
- GLADKIJ, I. A kol.: *Management ve zdravotnictví*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-996-8
- HOFSTEDE, G.: *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: Linde nakladatelství, 2007. ISBN 80-7226-996-8-86131-70-X
- IVANOVÁ, K.: *Základy etiky a organizační kultury v managementu zdravotnictví*. 1. vydání. Brno: NCO NZO, 2006. ISBN 80-7013-442-9
- KLOSKOVSKÁ, M.: *Masová kultura*. Praha: Svoboda, 1968.
- LEHMANOVÁ, Z.: *Kulturní dimenze mezinárodních vztahů*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. ISBN 80-7079-850-5.
- LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0648-2
- NOVÝ, I. a kol.: *Interkulturální management. Lidé kultura a management*. 1. vydání. Praha: Grada publishing, 1996. ISBN 80-7169-260-3
- PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X
- SCHEIN, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*. 3. vydání. San Francisco: John Wiley and Sons, 2004. ISBN 0-7879-6845-5.
- SCHEIN, E. H.: *Psychologie Organizace*. 1. Vydání. Praha: Orbis, 1969. ISBN 510-21-852
- SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N.: *Organizational behavior*. 7th ed. New York: John Wiley and Sons, 2000. ISBN 0-471-33287-9
- ŠIGUT, Z.: *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-046-7
- ŠTIKAR, J.; RYMEŠ M.; RIEGEL K.; HOSKOVEC J.: *Psychologie ve světě práce*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5

TURECKIOVÁ, M.: *Organizační chování: Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2.

URL: < <http://www.fhn.cz/> > [citováno 10.5. 2010]

URL: < <http://www.hospital-bn.cz/> > [citováno 10.5. 2010]

Velký sociologický slovník. Praha, Karolinum 1996. 2. díl, ISBN 80-7184-310-5.

VÝROST, J., SLAMĚNÍK I.: *Aplikovaná sociální psychologie I*. 1. vydání. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6

Přílohy

Příloha 1: Sloučení kategorií

- Velmi spokojen
 - Spíše spokojen
 - Spíše nespokojen
 - Velmi nespokojen
- } Nespokojen
-
- Ano, rozhodně chci změnit zaměstnání a dělat něco docela jiného
 - Ano, uvažuji o odchodu z této nemocnice
 - Ano, ale zřejmě by šlo o změnu v rámci této nemocnice
 - Zatím ne
 - Určitě ne, chci zůstat co nejdéle
- } Uvažují o odchodu
-
- Zatím ne
 - Určitě ne, chci zůstat co nejdéle
- } Neuvažují o odchodu